

TEKNILLINEN KORKEAKOULU

Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osasto

TU-53 Johtaminen ja työpsykologia

Jaakko Hänninen

**PALKKIOPALKKAMALLIN RAKENTAMINEN
YHTEENSOPIVUUSTEORIOIDEN VALOSSA**

Diplomityö, joka on jätetty opinnäytteenä tarkastettavaksi diplomi-insinöörin tutkintoa varten

Espoo, 1.1.2006

Työn valvoja: Professori Veikko Teikari

Työn ohjaajat: PsM Kiisa Hulkko, DI Tuula Råman

Tekijä: Jaakko Lauri Antero Hänninen			
Työn nimi: Palkkiopalkkamallin rakentaminen yhteensopivuusteorioiden valossa			
Päivämäärä: 1.1.2006	Sivumäärä: 137	Työn sijainti: TU / S	
Osasto: Sähkö- ja tietoliikennetekniikan osasto			
Professuuri: TU-53 Johtaminen ja työpsykologia			
Työn valvoja: Professori Veikko Teikari			
Työn ohjaajat: PsM Kiisa Hulkko, DI Tuula Råman			
<p>Diplomityön ensisijainen tavoite on ollut toimivan palkkiopalkkamallin kehittäminen rakennustuoteteollisuusyritykseen. Tutkimuksessa on pääsääntöisesti käytetty palkitsemisen työpsykologista organisaationäkökulmaa. Diplomityölle asetetut tutkimuskysymykset ovat sekä empiirisiä että teoreettisia: 1. Miten yrityksen tavoitteita tukeva palkkiopalkkamalli kehitetään? 2. Minkälainen rakenne palkkiopalkkamallilla tulee olla ja miksi? 3. Millainen kokonaispalkitsemisjärjestelmän osaksi luotu palkkiopalkkamalli on yhteensopivuusteoreettisesta näkökulmasta? Tutkimusmenetelminä on käytetty haastatteluja, työskentelyä kohdeorganisaatiossa, kehittämisryhmätyöskentelyä sekä kirjallisuuskatsausta. Tutkimusaineisto koostuu haastattelumateriaaleista, havaintopäiväkirjoista, kokousmateriaaleista ja kirjallisuudesta.</p> <p>Diplomityön sisältö on nelijakoinen: teoriakehysten ja tutkimusasetelman kuvaamisen lisäksi työssä esitetään tutkimustulokset ja diskussio. Teoreettisesti käsitellään palkitsemisen kehittymistä, kokonaispalkitsemista, palkkiopalkkaa, palkitsemisen yhteensopivuusnäkökulmaa, toimivaa palkitsemista, osallistavaa suunnittelua sekä palkitsemisjärjestelmän kehittämistä organisatorisena muutoksena. Tutkimustyyppi, rajaus, tieteellinen konteksti, tutkimuskysymykset, menetelmät, aineisto, aineiston käsittelyperiaatteet sekä tutkimuksen toteutustavat käydään läpi. Tulossiossa kuvataan mallin kehittämisprosessi, rakenne, palkkiopalkkajärjestelmä, kustannusrakenne sekä arvioidaan mallin yhteensopivuus osana yritystoiminnan kokonaisuutta. Diskussiossa esitetään johtopäätökset, annetaan kehittämis ehdotuksia ja suosituksia, puntaroidaan diplomityötä sekä luodaan katsaus tulevaan.</p> <p>Diplomityön tuloksena on saatu aikaan yrityksen tavoitteiden ja toimintatavan kanssa yhteensopiva palkkiopalkkajärjestelmä, joka otetaan käyttöön osana yrityksen kokonaispalkitsemisjärjestelmää. Palkkiopalkkamalli palkitsee henkilöstöä paremmista työsuorituksista neljän mittarin perusteella. Lisäksi malli toimii kustannusriskiä jakavana järjestelmänä. Johtopäätöksenä työn taustalla olleet teoriat saivat tukea; käytännössä tämä näkyy mallin kehittämisprosessin onnistumisena. Työn vahvin kontribuutio on kohdeorganisaatiolle rakennetussa pragmaattisessa palkkiopalkkamallissa. Luotu palkkiomalli on osa laajempaa palkitsemisjärjestelmien ja -tapojen kehittämisketjua, jonka tavoitteena on pitää mm. teollisuusyritysten toimiminen Suomessa kannattavana. Palkitsemisen kehittäminen on suositeltavaa ja ajankohtaista juuri nyt.</p>			
Avainsanat: kokonaispalkitseminen, palkkiopalkka, palkkiopalkkamallin kehittämisprosessi, yhteensopivuus			Julkaisukieli: suomi

Author:	Jaakko Lauri Antero Hänninen	
Subject:	Creating an Incentive Work Pay Model under the Congruency Theories	
Date: Jan. 1, 2006	Number of pages: 137	Library location: TU / S
Department:	Department of Electrical and Communications Engineering	
Professorship:	TU-53 Leadership and Work Psychology	
Supervisor:	Professor Veikko Teikari	
Instructors:	MPsych Kiisa Hulkko, MSc Tuula Råman	
<p>Primary objective for this Master's Thesis was the creation of a functional compensation model for a building product company. In this research, compensation has been approached from the work psychological viewpoint. The research questions are both empirical and theoretical: 1. How to develop an incentive work pay model that supports organization's targets? 2. What kind of structure an incentive work pay model should have and why? 3. How fit is the created part of total rewards system from the congruency theoretical perspective? Research methods include interviews, working in the company as an employee, managing development group work, and literary research. Research material consists of interview data, observational daybooks, meeting materials and literature.</p> <p>The Thesis is divided to four different parts: describing theoretical framework and research frame, and presenting research results and discussion. The theoretical part concentrates on describing a development of compensating in general, a total rewards system, an incentive work pay system, congruency approach, functionality of compensation, participative design, and development of a compensation system as an organizational change. Results include the development process of the new incentive work pay model, its structure and basic rules of the system, cost structure, and evaluation of congruency as a part of company's business environment. The discussion consists of conclusions, proposals and recommendations, future aspects, and evaluation of the Thesis.</p> <p>A congruent incentive work pay system was created as a result of this Thesis. An incentive work pay model will be used as a part of company's overall reward scheme. The created model rewards personnel for better achievements. There are four indicators, which are used to evaluate employee's performance. In addition system helps to share the risks related to expenses. As a conclusion, the theories described in the Thesis found support; practically this can be seen as a success of development process. The most powerful contribution lays on the pragmatic incentive work pay system. In its entirety, created compensation model is a part of wider reward systems development chain, in which the purpose is to - among other things - support Finnish industrial enterprises and make them globally profitable. In general, development of compensation systems is highly recommended and a topical issue right now.</p>		
Keywords: total rewards system, incentive work pay, development process, congruency		Publishing language: Finnish

Alkusanat

Käsillä oleva diplomityö on syntynyt Otaniemessä, Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion tiloissa TUAS-talon kolmannessa kerroksessa. Se on toteutettu rakennustuoteteollisuusyrityksen toimeksiantona. Aktiivinen kirjoitusvaihe on ollut käynnissä syksyn 2005.

Palkitsemisen tutkimusryhmä on toiminut kokonaisvaltaisena taustatukena ja onnistumisen edellytyksenä; kiitos Matti, Kiisa, Aino, Minna, Tina, Anna, Elina, Anut sekä tietenkin Mary-Ann. Lisäksi innostavan ja idearikkaan ilmapiirin luomiseen ovat osallistuneet kaikki toimeksiantoyrityksen työntekijät - kollektiivinen kiitos kuuluu heille jokaiselle. Erityisen suuret kiitokset suuntaviivoista, käytännön vinkeistä, rohkaisusta sekä iloisesta mielestä haluan osoittaa työni ohjaajille Kiisa Hulkolle ja Tuula Råmanille sekä tietenkin työn valvojalle Veikko Teikarille.

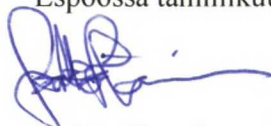
Diplomityön oikolukeminen on ollut ryhmätyötä - kiitos kärsivällisyydestä jokaiselle siihen osallistuneelle. Valloittavasta Word -avusta osoitan erityiskiitokset Julialle.

Käytännönläheisen kiitoksen haluan luonnollisesti osoittaa myös työn syntymisen varsinaisille mahdollistajille: syvä kumarrus perheelle, läheisille ja ystäville - tiedätte keitä kiitän.

Toimeksiantaja on ollut samalla diplomityön rahoittaja. Apurahan on myöntänyt Teknillisen korkeakoulun tukisäätiö. Kiitän suotuisasta ja edesauttavasta finanssipolitiikasta.

Omistan diplomityön kummitytölleni Aadalle.

Espoossa tammikuussa 2006



Jaakko Hänninen

Sisällysluettelo

	TIIVISTELMÄ	
	ABSTRACT	
	Alkusanat	i
	Sisällysluettelo	ii
	Keskeiset termit ja lyhenteet	v
1.	JOHDANTO	1
2.	TEORIAKEHYKSET	4
2.1.	<i>Palkitseminen</i>	4
2.1.1.	Palkitsemisen kehittyminen	6
2.1.2.	Palkitseminen nyt	8
2.2.	<i>Kokonaispalkitsemisesta palkkiopalkkaan</i>	9
2.2.1.	Kokonaispalkitseminen	9
2.2.2.	Suoritusperusteinen palkkausjärjestelmä	13
2.2.3.	Palkkiopalkkaus	15
2.3.	<i>Yhteensopivuusnäkökulma</i>	18
2.3.1.	Palkitsemisen yhteensopivuusteoriat	19
2.3.2.	Tilanneriippuvainen palkitseminen - palkitseminen kontingenssi- teoreettisesta näkökulmasta	23
2.3.3.	Palkitseminen ja systeemiäly	24
2.4.	<i>Toimiva palkitseminen</i>	27
2.4.1.	Arviointiprosessilla kohti toimivaa palkitsemisjärjestelmää	28
2.4.2.	Toimiva palkitseminen subjektiivisena kokemuksena	31
2.4.3.	Toimiva palkitseminen on oikeudenmukaista	32
2.4.4.	Toimivaan palkitsemiseen liittyy valtaa	34
2.4.5.	Toimivan palkitsemisen tutkimusperinteet ja käytäntö: summa summarum	35
2.5.	<i>Osallistava suunnittelu palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä</i>	36
2.6.	<i>Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen organisatorisena muutoksena</i>	38
3.	TUTKIMUSASETELMA	42
3.1.	<i>Tyyppi ja rajaus</i>	42
3.1.1.	Tutkimustyytit	42

3.1.2.	Tutkimuksen rajaus	44
3.2.	<i>Tieteellinen konteksti</i>	45
3.3.	<i>Tutkimuskysymykset</i>	47
3.4.	<i>Menetelmät</i>	48
3.5.	<i>Aineisto ja sen käsittely</i>	49
3.6.	<i>Toteutus</i>	52
3.6.1.	Tutkimusympäristö	52
3.6.2.	Palkkiopalkkamallin kehittämis aikataulu	53
4.	TUTKIMUSTULOKSET	56
4.1.	<i>Palkkiopalkkauudistuksen tausta ja tavoitteet</i>	56
4.2.	<i>Palkkiopalkkamallin kehittämisprosessi</i>	59
4.2.1.	Kehittämismetodit	61
4.2.2.	Kehittämisprosessin vaiheet	62
4.3.	<i>Palkkiopalkkamallin rakenne</i>	63
4.3.1.	Yleistä	63
4.3.2.	Palkkiopalkkamallin mittarit	65
4.3.3.	Palkkiopalkkamallisovellus ja palkkion määräytyminen	67
4.4.	<i>Palkkiopalkkajärjestelmän kuvaus</i>	69
4.5.	<i>Palkkiopalkkamallin kustannusrakenne</i>	75
4.5.1.	Työvoimakustannukset	76
4.5.2.	Toimintamallien kehittymisen tuottama lisäarvo	76
4.5.3.	Palkkiopalkkamalli kustannusriskiä jakavana järjestelmänä	79
4.6.	<i>Palkkiopalkkamalli yhteensopivuusteoreettisesta näkökulmasta</i>	80
4.6.1.	Yhteensopiva palkkiopalkkamalli	81
4.6.2.	Toimiva palkkiopalkkamalli	86
5.	DISKUSSIO	90
5.1.	<i>Johtopäätökset</i>	90
5.2.	<i>Kehittämis ehdotukset ja suositukset</i>	97
5.3.	<i>Kohti tulevaa</i>	99
5.4.	<i>Diplomityön puntarointi</i>	102
5.4.1.	Sisältö	103
5.4.2.	Luotettavuus ja pätevyys	105

5.5.	<i>Tulevat tutkimusmahdollisuudet</i>	107
	Lähteet	I
•	Liitteet	XI
	I Posteri	a
	II Puolistrukturoitu teemahaastattelu	b
	III Informaatiotilaisuuksien ja kehittämistyöryhmäkokousten asialis- tat	e
	IV Vaihtoehtoisia palkkiopalkkamalleja	i

Keskeiset termit ja lyhenteet

Normi	=	Työsaavutuksille asetetaan <i>normi</i> , johon todellista työsaavutusta verrataan. Palkka muodostuu tämän mukaan joko kokonaan tai osittain. Normi määritetään esimerkiksi työmittauksella työmäärälle tai -tulokselle.
Palkkiopalkkajärjestelmä	=	Palkkiopalkkamallia laajempi kokonaisuus, joka sisältää myös mm. järjestelmän käyttöön kiinteästi kuuluvat pelisäännöt ja neuvottelutulokset.
Palkkiopalkkamalli	=	Esimerkiksi MS Excel -pohjaisesti toteutettu malli maksettavan palkkion suuruuden määrittämiseksi.
PPM %	=	Diplomityön empiriaosuuden palkkiopalkkamallissa käytetty suoritustasoa indikoiva arvo, <i>palkkiopalkkamalliprosentti</i> .
SAK	=	Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö
TES	=	Työehtosopimus (TES) on sopimus työsopimussuhteessa noudatettavista palvelussuhteen ehdoista. Työehtosopimuksia tehdään sekä liittotasolla että paikallisesti.
TT	=	Teollisuuden ja Työnantajain Keskusliitto; yhdistyi Palvelutyönantajain kanssa Elinkeinoelämän Keskusliitoksi (EK) vuoden 2005 alussa.

1. JOHDANTO

Diplomityö on syntynyt rakennustuoteteollisuusyrityksen tarpeesta saada käyttöönsä strategisia tavoitteita tukeva palkkiopalkkamalli. Palkkiopalkkamalli on kehitetty osaksi yrityksen kokonaispalkitsemisjärjestelmää. Tämä diplomityö on osa Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laitoksella Palkitsemisen tutkimusohjelmassa tehtävää palkitsemistutkimusta.

Diplomityössä käsitellään palkkiopalkkamallin kehittämisprosessia mallin varsinaisen rakenteen rinnalla. Tämän lisäksi syntyneitä malleja arvioidaan ja tarkastellaan yhteensopivuus- ja kontingenssiteoreettisissa (mm. Gomez-Mejia and Balkin 1992; Lawler 1996; Montemayor 1996; Miceli and Heneman 2000) viitekehyksessä.

Teoriaosuudessa hahmotetaan kokonaispalkitsemisen kenttä sekä tuodaan esille toimivan palkitsemisen käsite (Hulkko, Hakonen A., Hakonen N. ja Palva 2002) toisaalta subjektiivisena kokemuksena ja toisaalta organisaation kannalta. Yhteensopivuuskonteksti hahmottaa palkitsemisen osaksi toiminnan kokonaisuutta; kaikkien johtamisvälineiden tulisi tukea toisiaan sekä organisaation strategiaa ja tavoitteita. Teoriaosuudessa tuodaan esille myös palkitsemisen ohjaava vaikutus - toimiva palkitsemisjärjestelmä on eräs tärkeä elementti organisaation strategian toteuttamisessa. Uutena palkitsemisteoreettisena hahmotuksena diplomityössä esitellään systeemiälykkään palkitsemisen (Hämäläinen ja Saarinen (toim.) 2006) perusolettamuksia.

Varsinaista teoriafokusta rikastetaan käsittelemällä esimerkiksi oikeudenmukaisuuden periaatteita (mm. Deutsch 1986; Leventhal 1980) ja osallistavaa suunnittelua (mm. Thibault and Walker 1975; Jenkins and Lawler 1981). Voimakas linkki diplomityön teoriaosuuden ja empiriaosuuden välille syntyy sekä osallistavasta kehittämisprosessista, systeemiälykkään palkkiopalkkamallin rakentamisyrittämisestä että palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessin kuvaamisesta organisatorisena muutoksena (mm. Van de Ven and Poole 1995; Weick and Quinn 1999). Pääsääntöisesti tarkastelutapa priorisoi työpsykologisen organisaationäkökulman yksilönäkökulman edelle, jolloin mm. palkitsemiseen usein kiinteästi liitettävät motivaatioteoriat jätetään tarkastelun ulkopuolelle.

Diplomityön empiriaosuus on kaksijakoinen: toisaalta huomio on palkkiopalkkamallin kehittämisprosessissa ja toisaalta sen varsinaisessa rakenteessa. Prosessi viittaa palkkiopalkkamallin rakentamis- ja kehittämismetodeihin, joilla voidaan saada aikaan kuvattu teoriakehyksen mukainen palkitsemistapa rakennusmateriaalia valmistavaan teollisuusyritykseen. Kehittämisprosessi sisältää mm. tiedottamista, päätöksentekoa, esimiestoimintaa sekä tuki-, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitapoja. Tässä diplomityössä prosessi jatkuu mallin implementointivaiheen valmisteluun saakka. Palkkiopalkkamallin rakenne käsittää mm. mallin kohderyhmän, käytettävät mittarit, mittaus- ja tavoitetasot, palkkioiden suuruuden ja ansaintakauden sekä maksutiheyden ja -perusteet. Rakenteen avulla pyritään paitsi kuvaamaan, myös perustelemaan ja edelleen arvioimaan syntynyttä palkkiopalkkamallia.

Empiriaosuuden primääri fokus on tavoitteiden mukaisen palkkiopalkkamallin aikaansaamisessa. Tähän pyritäessä on käytetty monipuolisia metodeja ml. työskentely kohdeyrityksessä yhtenä sen linjatyöntekijöistä. Taustalla on lisäksi Teknillisen korkeakoulun toteuttaman palkitsemisjärjestelmäärvioinnin tulokset ja suositukset ko. yrityksestä. Palkkiopalkkamallin tavoitteena on yrityksen toimintamallien kehittyminen ja sitä kautta hyvästä suorituksesta palkitseminen; tavoitteen saavuttamiseksi keskeiseen osaan nousevat järjestelmälle yhdessä luodut pelisäännöt. Diplomityön tuloksena saatu palkkiopalkkamalli ei ole lopullinen, vaan vaatii vielä kehittämistä esimerkiksi tasotarkastusten muodossa palkkamallien rinnakkaisajasta saatujen kokemusten jälkeen.

Palkkiopalkkamallin rakentamisella muokataan aineellisen palkitsemisen peruselementtiä, suoritusperusteista rahapalkkaa. Tähän liittyvillä toimenpiteillä pyritään aidosti sellaiseen tilanteeseen, jossa sekä työntekijä- että työnantajaosapuoli kokevat hyötyvänsä mallin käyttöönotosta. Rahallista hyötynäkökulmaa käsitellään diplomityössä palkkiopalkkamallin kustannusrakenteen avulla; tavoitteena on saada aikaan myös tältä osin toimiva palkkiopalkkamalli. Laajemmassa mittakaavassa tarkasteltuna malli on osa suurempaa palkitsemisjärjestelmien ja -tapojen kehittämisketjua, jonka tavoitteena on pitää mm. teollisuusyritysten toimiminen Suomessa kannattavana. Runsaasti taloudellista panostusta vaativan työvoiman ylläpitämisestä on saatava vastineeksi kilpailullinen etulyöntiasema esimerkiksi tehokkaiden, virheettömien sekä innovatiivisten toimintamalli-

en muodossa (mm. Himanen 2004). Onnistuessaan tästä kehittyy kaikkien osapuolten kannalta palkitseva jatkumo.

Diplomityön liitteenä I on esitetty posteriksi *Palkkiopalkkamallin rakentaminen yhteensopivuusteorioiden valossa*, joka kuvaa tehtyä diplomityötä sen alkuvaiheessa. Posteriksi on ollut esillä 31.8.2005 Dipolissa pidetyn palkitsemisseminaarin tutkimustorilla. Se on toiminut lähtökohtana kirjoitusprosessille ja havainnollistaa myös kirjoitusprosessin loppuvaiheessa yhteenvedonomaaisesti diplomityön rakenteen sekä kontekstin.

2. TEORIAKEHYKSET

Palkitseminen on laaja ja moniulotteinen käsite, jota voidaan hahmottaa useasta eri lähtökohdasta käsin. Palkitsemisella on esimerkiksi organisatorinen eli organisaation toimintaan vaikuttava, taloudellinen eli tehokkuuden näkökulmaan pohjautuva sekä psykologinen eli ihmisen käyttäytymiseen liittyvä perusta. Diplomityön teoreettisessa osuudessa keskitytään luomaan palkitsemisen ympärille kattava teoriakehys, joka palvelee parhaalla mahdollisella tavalla työn perustarkoitusta, toimivan palkkiopalkkamallin rakentamista. Toimivalla palkkiopalkkamallilla oikeutetaan lisäksi diplomityön akateeminen tavoitteellisuus eli uuden tieteellisen tiedon löytämispyrkimys.

Tässä luvussa käsitellään palkitsemista ja siihen liittyvää terminologiaa yleisesti, kuvataan palkitsemisen kenttä kokonaispalkitsemisesta suorituserusteiseen palkkiopalkkaan sekä esitellään toimivan palkitsemisen periaatteet erilaisista näkökulmista katsottuina. Keskeisessä asemassa on lisäksi teoreettinen yhteensopivuusperspektiivi, joka hahmottaa palkitsemisen osaksi organisaation toiminnan kokonaisuutta. Perinteistä palkitsemisen yhteensopivuustarkastelua rikastetaan kontingenssiteorioilla sekä systeemiälykkään palkitsemisen periaatteilla. Motivaatioteorioiden osuus palkitsemisessä tiedostetaan, mutta niiden syvällisempi käsittely on rajattu diplomityön teoriakehysten ulkopuolelle. Luvun lopuksi kuvataan osallistuvan suunnittelun merkitystä ja vaikutuksia palkitsemisjärjestelmän kehitystyössä sekä uuden palkitsemisjärjestelmän osan implementointia organisatorisena muutoksena. Tällä tavoin luodaan diplomityölle teoreettiset kehykset.

Diplomityössä käytettyä palkitsemisen terminologiaa on selvennetty, kiteytetty ja koottu yhteen työn alussa kohdassa *Keskeiset termit ja lyhenteet*. Lisäksi tematiikkaa on avattu soveltuvien osien tekstin sisällä. Kattavampaa suomenkielistä käsitteistöä ovat koonneet SAK ja TT (2004), Hakonen N., Hakonen A., Hulkko ja Ylikorkala (2005) sekä Vartiainen ja Kauhanen (toim.) (2005).

2.1. PALKITSEMINEN

Schein (1965) kiteytti palkitsemisen käsitteen yhteen lauseeseen. Hänen mukaansa työ on sopimus vaihtosuhteesta, jossa työntekijä antaa työpanoksensa työnantajan käyttöön ja vastineeksi tästä häntä palkitaan. Teknillisen korkeakoulun palkitsemisen tutkimus-

ryhmä on puolestaan määritellyt palkitsemisen käsitettä eri näkökulmien avulla edellistä hienojakoisemmin. Organisaationäkökulmasta tarkasteltuna *palkitseminen* on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. Se on organisaation ja tämän jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Lisäksi palkitsemisella välitetään viesti halutusta toiminnasta; viestin tulkinta vaikuttaa edelleen organisaation jäsenten toimintaan. Organisaationäkökulmasta huolimatta käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä. (Hulkko ja muut, s. 54.)

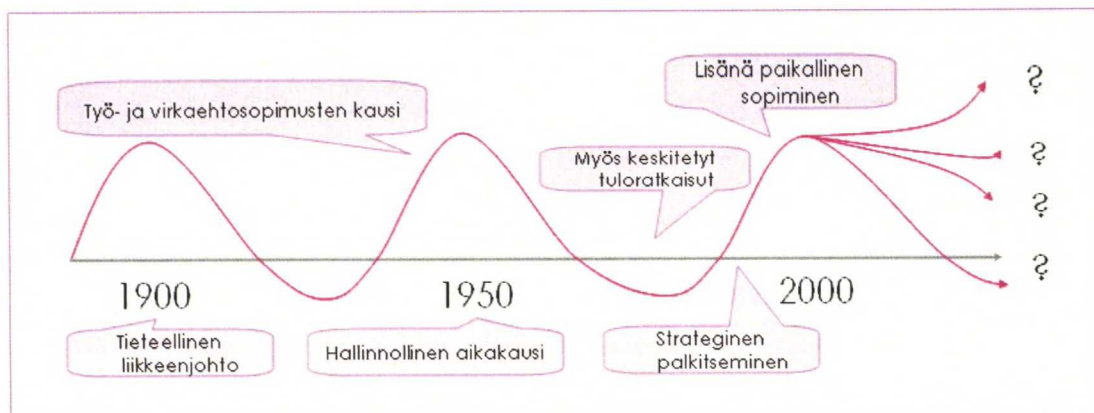
Palkitsemisen tematiikka on monisyistä ja laaja-alaista, mutta myös monella tavalla positiivista, myönteistä ja mielenkiintoista (ks. esimerkiksi Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2006; Vartiainen ja Kauhanen (toim.) 2005; Hakonen N. ja muut 2005; Huczynsky and Buchanan 2001). Vaikka mm. palkitsemisteoreetikko ja kriitikko Kohn (1993) tulkitsee palkitsemisen ja rankaisemisen saman asian kahdeksi puoleksi, nähdään palkitseminen yleisesti ottaen hyvässä valossa. Jo yksin palkitsemisen terminologian vivahteikkuus viittaa kuitenkin siihen, ettei toimiva palkitsemisen kokonaisuus ole positiivisuudestaan huolimatta millään mittapuulla tarkasteltuna yksiselitteistä, yksinkertaista tai helppoa aikaansaada organisaatioissa. Käsitykset palkitsemisesta ja palkitsevuudesta vaihtelevat niin kauan kuin käsityksen antajia riittää, sillä lopulta inhimillisen toimijan kokemusmaailma on erittäin subjektiivinen.

Jotain universaalia ja yhtenevää palkitsemisen kentältä voidaan kuitenkin löytää. Globaali palkitsemistutkimus on tuottanut monia teorioita, joista tässä käsitellään palkkiopalkkajärjestelmän rakentamisen ja kehittämisprosessin kannalta eniten merkitseviä. Palkitsemiseen liittyvät teoretisoinnit ovat suurimmaksi osaksi melko käytännönläheisiä ja empiriaorientoituneita, sillä palkitseminen on kiinteässä yhteydessä jokapäiväiseen elämäämme - työelämän lisäksi koemme palkitsevuutta monissa asiayhteyksissä myös vapaa-ajallamme perheen, ystävien tai harrastusten parissa. Tehty diplomityö on tiivis sekoitus teoriaa ja empiriaa; eri teorialat ovat mahdollistaneet, pohjustaneet ja ohjanneet käytäntöön implementoitavan palkkiopalkkamallin synty- ja kehittämisprosessin.

2.1.1. Palkitsemisen kehittyminen

Frederick Winslow Tayloria (1856-1915) pidetään tieteellisen liikkeenjohdon ja manageroinnin isähahmona. Taylorin 1900-luvun alussa lanseeraama ajattelutapa keskittyi arvostamaan tehokkuutta, ennustettavuutta sekä hallittavuutta teollisuustyöskentelyssä. Ajattelutapa perustui yksilölliseen suorituserusteiseen palkitsemiseen¹. Noudattamalla työnjohdon antamia ohjeita ja saavuttamalla tai ylittämällä asetetut tavoitteet oli mahdollista ansaita korkeampaa palkkaa ja lisäbonuksia. Palkitsemistapojen räätälöiminen yksilöllisiin tarpeisiin sopiviksi sekä yksilöllisen suoriutumisen arvioiminen johtivat myöhemmin mm. motivaatioteorioiden kehittymiseen 1960-luvulla. (Huczynsky and Buchanan 2001, pp. 415-416, 692.)

Kiinnostus palkitsemista ja palkitsemistutkimusta kohtaan on ollut aaltoliikettä. Aallot ovat kulkeneet eri maissa hieman eri tahtiin. Suomen tilannetta 1900-luvulta eteenpäin voidaan havainnollistaa kuvan A avulla. Käsitykset palkitsemisesta ovat vuosisadan kuluessa muuttuneet aika ajoin ja vaikuttaneet siten erilaisten palkitsemisjärjestelmien kehittymiseen. Tieteellisen liikkeenjohdon perusajatusten rantautumisen jälkeen uusia palkitsemisen aallonhuippuja on saavutettu noin 50 vuoden sykleissä. (Hakonen N. ja muut 2005.)



Kuva A: Kiinnostus palkitsemiseen on ollut aaltoliikettä. Vallitsevat käsitykset ovat vaikuttaneet järjestelmien kehitykseen kunakin aikakautena. Kuvassa on esitetty N. Hakosen ja muiden (mukaillen 2005, s. 37) näkemys Suomen tilanteesta.

¹ Suorituserusteista palkitsemista käsitellään tarkemmin diplomityön kohdissa 2.2.2. sekä 2.2.3.

Kiinnostus palkitsemiseen konkretisoitui 1950-luvun hallinnollisella aikakaudella (mm. Gomez-Mejia ja Balkin 1992) työ- ja virkaehtosopimusten teksteissä, jotka kehittyessään muuttivat yritysten ja organisaatioiden roolia palkkauksessa merkittävästi. Erityisesti sopimukset yhtenäistivät teollisuudessa käytettyjä palkitsemisjärjestelmiä ja -tasoja. Tätä seuranneesta kiinnostuksen aallonpohjasta kuljettiin keskitettyjen tuloratkaisujen kautta kohti strategisen palkitsemisen esiinmarssia 2000-luvun alussa. Kun tähän lisättiin palkitsemisjärjestelmiin liittyvä paikallisen sopimisen mahdollisuus, saavutettiin jälleen uusi aallonhuippu. Palkitsemiskiinnostuksen tulevaisuutta lienee vaikea ennustaa, mutta joitakin skenaarioita mahdollisesta etenemistavasta voidaan toki hahmotella. (Hakonen N. ja muut 2005.)

Organisatorisesta näkökulmasta tarkasteltuna palkkausjärjestelmät alkoivat 1990-luvun alussa perustua yhä laajemmin analyyttiseen työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin. Henkilöstörahasolaki tuli voimaan ja voitto- sekä tulospalkkiojärjestelmät yleistyivät. Vuosituhannen vaihteessa oli tältä pohjalta käynnissä jo Suomen palkitsemishistorian merkittävin palkkausjärjestelmämuutos. Käytännössä vasta tällöin alettiin puhua palkitsemisen kokonaisuudesta, joka soveltuikin erityisesti yritys- ja työpaikkatasolla käytävään palkitsemiskeskusteluun. Tällä perusteella yksi mahdollinen skenaario on, että kiinnostus muuttuu kannustavien palkkausjärjestelmien ja strategisen palkitsemisen myötä vähitellen pysyvämmäksi ilmiöksi. (Hakonen N. ja muut 2005.)

Palkkiopalkkausta² on käytetty aktiivisesti erityisesti teollisuuden palkitsemisjärjestelmissä jo useiden vuosikymmenien ajan, ja palkkaustavan suosio näyttää kasvavan edelleen (SAK ja TT 2004). Ajankohtaisen ja entistä käyttökelpoisemman palkkiopalkkauksesta tekee työehtosopimusten (mm. Elinkeinoelämän Keskusliitto EK ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry 2005) sallima paikallisen sopimisen mahdollisuus. Tällä hyvästä palkitsemistavasta voidaan hioa vielä parempi esimerkiksi toimivan palkitsemisen käsitteen (Hulkko ja muut 2002) kautta arvioituna; palkkiopalkkamalleja on mahdollista räätälöidä yritysten yksityiskohtaisiinkin tarpeisiin sopiviksi siten, että pal-

² Palkkiopalkkausta käsitellään tarkemmin diplomityön kohdassa 2.2.3.

kitseminen on toimivaa myös esimerkiksi muutoksille alttiissa toimintaympäristössä (Hakonen N. ja muut 2005).

2.1.2. Palkitseminen nyt

Milkovich ja Stevens (2000; ref. Hakonen N. ja muut 2005) luettelevat neljä palkitsemisen historiasta opittua asiaa:

- (1) Yhden ainoan oikean palkitsemisstrategian etsiminen voidaan lopettaa; palkkausjärjestelmissä tulee aina olemaan eroja sekä yritysten välillä että sen välillä, mitä järjestelmät ovat nykyisin ja mitä ne tulevat olemaan tulevaisuudessa.
- (2) On ymmärrettävä, millä on merkitystä palkitsemisen kannalta. Vaatimuksia asetavat mm. taloudelliset odotukset, verotus ja työehtosopimukset sekä lainsäädäntö.
- (3) Kokeiluja kannattaa tukea työpaikoilla. Palkkausjärjestelmät kehittyvät pitkälti yrityksen ja erehdyksen tietä. Kokeiluja voi tukea esimerkiksi tutkimuksen keinoin.
- (4) Jatkuva palkitsemisen opettelu on suositeltavaa. Suomalainen tutkimus on päätynyt samaan lopputulemaan: jatkuva oppiminen on tapa saada palkitsemisjärjestelmät toimiviksi (Hakonen N. ja muut 2005). Organisaatioiden tulee siis kasvatata palkitsemisen valmiuksia.

Palkitsemisen tilaa ja muutosta Suomessa on tutkittu kahdesti. Uusin tutkimus (Hakonen A., Salimäki ja Hulkko 2004) tarkastelee mm. tulos- ja suoritusperusteisen palkitsemisen yleisyyttä valtio- ja kuntasektorilla sekä yrityksissä. Diplomityön kannalta on keskeistä nostaa esiin yritysten tilanne: 32 prosenttia yrityksistä ei käytä kumpaakaan palkitsemistapaa, 36 prosentilla on käytössään molemmat. Suoritusperusteisia palkkausjärjestelmiä eli urakka- tai palkkiopalkkajärjestelmiä on otettu käyttöön viimeisen kolmen vuoden aikana noin 12 prosentissa yrityksistä, ja seuraavan kolmen vuoden aikana niitä aiotaan ottaa käyttöön kymmenessä prosentissa. Suomessa valtio- ja kuntasektorien palkitsemisen trendit seuraavat yleisesti yritysten palkitsemistapojen kehitystä, jolloin suurin muu-

tos kohdistuukin tällä hetkellä juuri työn vaativuuteen ja työntekijöiden suoritukseen perustuvien palkitsemisjärjestelmien käyttöönottoon.

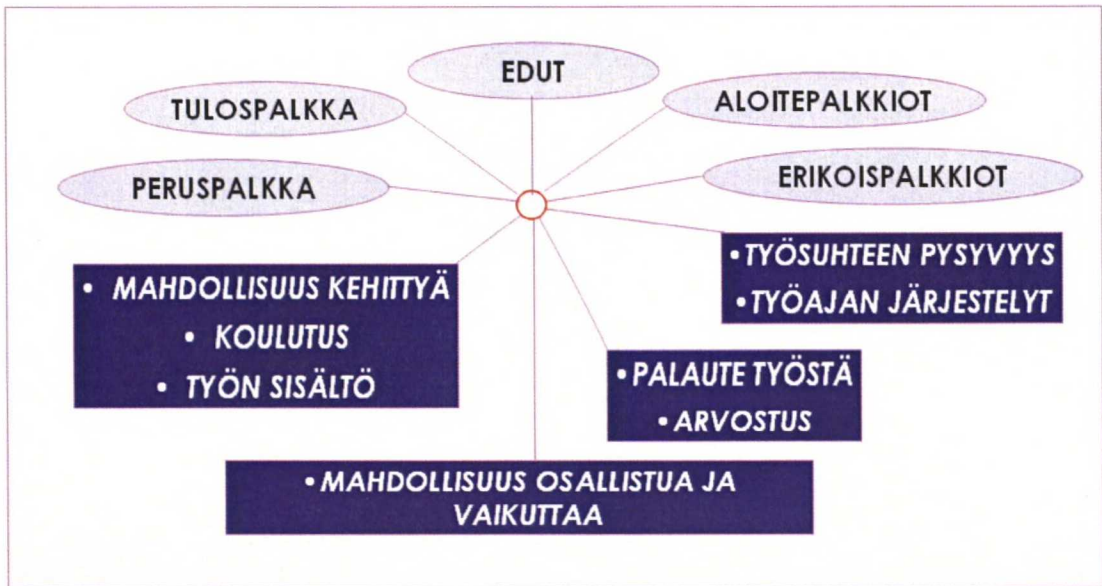
Elinkeinoelämän Keskusliiton EK (2005) tekemä palkkausjärjestelmätiedustelu ottaa osaltaan kantaa palkkio- ja urakkapalkkauksen nykyiseen tilaan. Näitä palkkaustapoja käytetään laajasti teollisuudessa ja rakentamisessa. Työtulosten välittömään mittaamiseen perustuva palkkiotyö on selvästi yleisempää kuin perinteinen työmäärän mittaamiseen perustuva urakkatyö. Palkkiopalkkausta käytetään runsaasti mm. paperi- ja teknologioteollisuudessa. Palkkion osuus on tyypillisesti 10, 20 tai 30 prosenttia koko maksettavasta rahapalkasta.

2.2. KOKONAISPALKITSEMISESTA PALKKIOPALKKAAN

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu eri palkitsemistavoista, joilla organisaatio pyrkii palkitsemaan tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvia. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, jonka organisaatio määrittelee. Mukana on tavallisesti sekä *aineellisia* että *aineettomia* palkitsemistapoja, jotka voidaan edelleen kuvata palkitsemisjärjestelmiksi. Palkkiopalkka on puolestaan eräs suoritusperusteinen palkkausjärjestelmä eli osa kokonaispalkitsemista ja diplomityön kontekstissa keskeinen organisaation käyttämä palkitsemisjärjestelmä. (Hakonen N. ja muut 2005.)

2.2.1. Kokonaispalkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuus sisältää esimerkiksi kuvan B mukaisesti peruspalkan, tulospalkan, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, työsuhteen pysyvyyden ja työajan järjestelyt, palautteen työstä ja arvostuksen, mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa, mahdollisuuden kehittyä ja kouluttautua sekä työn sisällön. Yleistäen palkitsemisen kokonaisuus koostuu siis rahallisista palkitsemistavoista, henkilöstöeduista, kasvu- ja kehittymismahdollisuuksista sekä työhön ja sen organisointiin liittyvistä palkitsevista tekijöistä. Käytännössä palkitsemisen kokonaisuus on luonnollisesti yrityskohtainen - jokainen organisaatio käyttää erilaista kombinaatiota erilaisista palkitsemistavoista. (Hakonen N. ja muut 2005, s. 313).

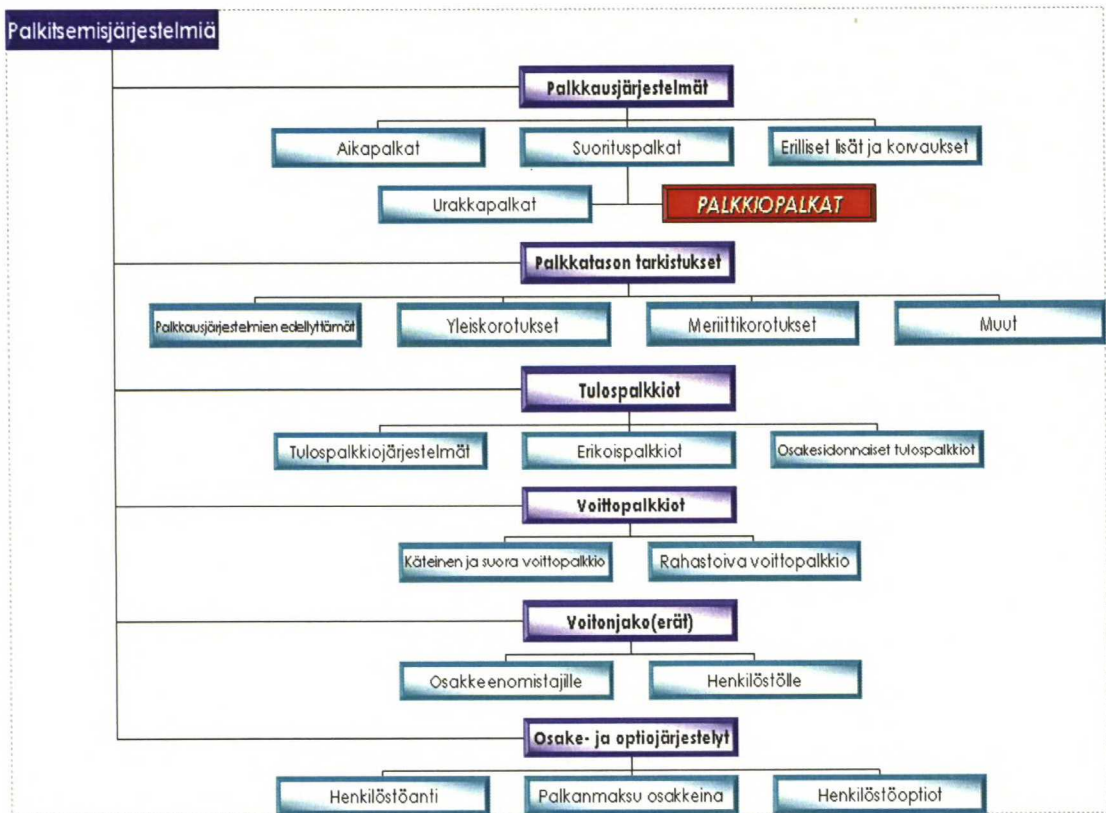


Kuva B: Palkitsemistapojen kokonaisuus muodostuu aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista (mukaillen Vartiainen, Hakonen N. ja Hulkko 1998).

Palkitsemistapa on laaja yleiskäsite, joka kattaa yksittäiset palkitsemisen muodot. Palkitsemistavat voivat olla rahallisia (esimerkiksi tulospalkkio) tai ei-rahallisia (esimerkiksi työterveyshuolto), aineellisia (esimerkiksi peruspalkka) tai aineettomia (esimerkiksi tunnustus ja työajan järjestelyt). Palkitsemistapa on osa palkitsemisjärjestelmää. Se vastaa mm. kysymyksiin mitä jaetaan, millä perusteella jaetaan sekä kuinka paljon ja kenelle jaetaan. *Palkkaustapa* liittyy puolestaan rahalliseen palkitsemiseen ja viittaa palkkojen porrastukseen, joka toteutetaan käyttämällä erilaisia palkkaustapoja. Nämä ryhmitellään tavallisesti peruspalkkaustapoihin, joita ovat aika-, urakka-, ja palkkiopalkat sekä täydentäviin palkkaustapoihin kuten tulos- ja voittopalkkioihin. *Palkka* itsessään on taas palvelussuhteeseen perustuva korvaus tehdystä työstä. Palkka voidaan maksaa rahassa tai luontoisetuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa. (Hakonen N. ja muut 2005, ss. 313 ja 315.)

Suomessa yleisesti käytettäviä palkka- ja palkitsemisjärjestelmiä on esitetty kootusti kuvassa C. Kuvan terminologian selkiyttämiseksi ja avaamiseksi *palkitsemisjärjestelmän* muodostaa yksittäinen palkitsemistapa sekä siihen liittyvät prosessit: miten palkitsemistapa alun perin suunnitellaan (suunnittelutapa), miten sitä myöhemmin arvioidaan ja parannetaan (kehitystapa) sekä miten uusi järjestelmä viedään käytäntöön ja miten sitä sen

jälkeen käytetään (toteutustapa). Kun palkitsemistapana on palkka, puhutaan myös palkkausjärjestelmästä tai palkkajärjestelmästä. *Palkkausjärjestelmä* muodostuu siis palkka-perusteista, palkkaustavasta ja niitä täydentävistä ohjeista. Palkkausjärjestelmä sisältää myös lomakkeet ja tietorekisterit, joita tarvitaan palkkojen määrittämiseksi. Palkitsemista toteutetaan palkitsemisjärjestelmien avulla. (Hakonen N. ja muut 2005, s. 313.)



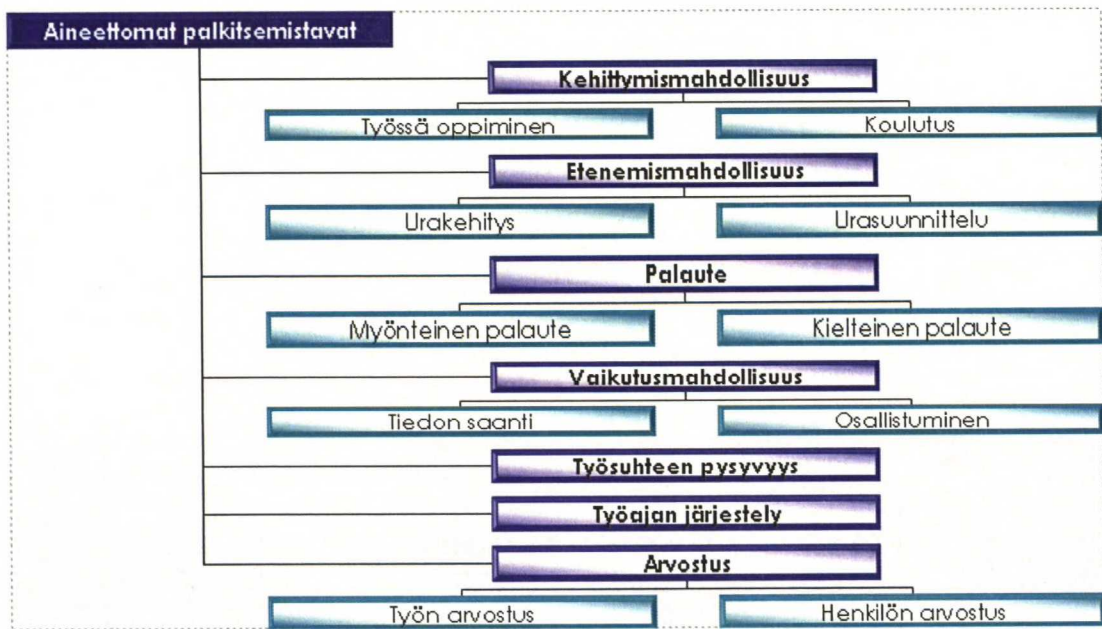
Kuva C: Suomessa käytettäviä palkka- ja palkitsemisjärjestelmiä eli aineellisen palkitsemisen muotoja (mukaillen Vartiainen ja Kauhanen (toim.) 2005).

Palkkausjärjestelmät jaetaan tavallisesti aika- ja suoritusperusteisiin järjestelmiin. Varsinaisen palkan lisäksi palkkausjärjestelmien piiriin luetaan erilliset lisät sekä korvaukset. Näitä voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiset tuntipalkkalisät, erikoisammattitutkintolisät tai oman auton käytöstä maksettavat kilometrikorvaukset. Suorituspalkat jaetaan edelleen toisaalta urakkapalkkoihin ja toisaalta palkkiopalkkoihin. Palkkatason tarkistuksia tehdään pääasiassa neljällä tavalla; palkkausjärjestelmät edellyttävät usein itsessään alan työehtosopimuksen mukaisia tarkistuksia palkkatasoon ja lisäksi palkkatasoon tehdään usein tulopoliittiseen ratkaisuun perustuvia yleiskorotuksia, meriittipohjaisia

korotuksia sekä muita tarkistuksia. (Vänttinen 2000; Vartiainen ja Kauhanen (toim.) 2005.)

Erillisiksi palkitsemisjärjestelmiksi hahmotetaan yleensä myös tulospalkkioiden piiriin kuuluvat tulospalkkiojärjestelmät, voittopalkkiojärjestelmät, voitonjakoerät sekä osake- ja optiojärjestelyt. Ensiksi mainittuun rinnastetaan myös erikoispalkkiot - esimerkiksi kertaluonteiset sopimuksettomat rahapalkkiot tai symboliset esinepalkkiot - sekä osakesidonnaiset tulospalkkiot. Voittopalkkiot jaotellaan tarkemmin käteiseksi tai suoraksi voittopalkkioksi sekä rahastoitavaksi voittopalkkioksi. Voitonjako tehdään tavallisesti osakkeenomistajille ja henkilöstölle. Osake- ja optiojärjestelyjen toteuttamiseksi on käytännössä olemassa kolme vaihtoehtoista tapaa: henkilöstöanti, henkilöstöoptiot sekä palkan maksaminen suoraan optioina. Tässä mainittuja palkitsemisjärjestelmiä käytetään usein peruspalkkausta täydentävinä palkkaustapoina. (Vartiainen ja Kauhanen (toim.) 2005; Hakonen N. ja muut 2005.)

Eriteltäessä aineettoman palkitsemisen tapoja tai elementtejä hieman tarkemmin, ne voidaan jaotella esimerkiksi kuvan D esittämällä tavalla. Tässä aineettomat palkitsemistavat on eroteltu priorisoimattomasti seitsemään luokkaan, joista useimmat on edelleen jaettu kahteen alaluokkaan. Työ tarjoaa esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia työssä oppimisen ja koulutuksen kautta. Etenemismahdollisuuksiin liitetään kiinteästi urakehityksen sekä urasuunnittelun näkökulma. Saatu palaute - myönteinen tai kielteinen - luetaan samoin aineettomaksi palkitsemiseksi. Vaikutusmahdollisuuksista syntyy puolestaan palkitsevuuden tunne osallistumisen ja tiedon saannin kautta. Lisäksi työsuhteen pysyvyys, työajan järjestelymahdollisuus sekä työn ja työntekijän arvostus luetaan aineettomien palkitsemistapojen joukkoon. (Vartiainen ja Kauhanen (toim.) 2005.)



Kuva D: Aineettomia palkitsemistapoja eräällä priorisoimattomalla tavalla lajiteltuna (mukaillen Vartiainen ja Kauhanen (toim.) 2005).

Käsitteinä palkkaus, palkitseminen ja palkitsevuus ovat melko epäkäytännöllisiä, sillä ne tarkoittavat usein eri yhteyksissä eri ihmisille eri asioita. Palkitsemisen kehittämisessä käsitteet ja niihin liitettävät merkitykset ovat kuitenkin ratkaisevia. (Hakonen N. ja muut 2005, s. 34.) Tässä valossa on tärkeää, että käsitteet pyritään ilmaisemaan yhtenevästi. Tässä diplomityössä käytetään pääsääntöisesti työnantajien ja työntekijöiden keskusjärjestöjen yhteisesti hyväksymää terminologiaa, joka pohjautuu vuonna 2004 julkaistuun *Teollisuuden palkkajärjestelmät* -kirjaan.

2.2.2. Suoritusperusteinen palkkausjärjestelmä

Jokaista yksittäistä palkitsemistapaa käytetään aina jollakin perusteella. Vartiainen ja muut (1998) jakavat palkitsemisen perusteet kolmeen: yleisiä perusteita palkitsemiselle tai tarkemmin palkkaukselle ovat työ ja työn vaativuus, yksilön tai ryhmän ominaisuudet ja suoriutuminen sekä koko organisaation, tulosyksikön, ryhmän tai yksilön tulos. Palkkaa maksetaan siis työperusteisesti eli sen mukaan, mitä työtä tehdään, henkilö- tai ryhmäperusteisesti eli sen mukaan, miten työtä tehdään, sekä tulospäätteisesti eli sen mukaan, mitä työllä saadaan aikaan.

Palkitseminen on siis mahdollista kohdistaa moneen erilliseen työhön tai sen tekemiseen liittyvään osa-alueeseen. Palkitsemisketjun voidaan nähdä kulkevan jatkumona esimerkiksi osaamisesta tehtävään, tehtävästä siitä suoriutumiseen ja edelleen suoriutumisesta tulokseen. Tässä hahmotuksessa palkitsemistavan valinta riippuu voimakkaasti toimintaympäristöstä; voidaanko esimerkiksi tärkeä osaaminen määritellä ja arvioida, onko tehtävien osatekijöiden arvostus pysyvää, voidaanko tehtävissä suoriutumista arvioida suhteessa tavoitteisiin ja ovatko tulokset mitattavissa. Työntekijän kannalta palkitsemiseen liittyvä epävarmuus lisääntyy koko ajan kuljettaessa ketjussa kohti tulosperusteisuutta. (Salimäki ja Nylander 2006, s. 3.)

Käytännössä organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät usein limittävät ja yhdistelevät palkkauksen eri palkitsemisperusteiden kesken - osaaminen, tehtävä, suoriutuminen ja tulos liittyvät kiinteästi toisiinsa, eivätkä niiden väliset rajapinnat ole selkeitä (Vartiainen ja Kauhanen (toim.) 2005). Diplomityön palkkiopalkkamallin kannalta on keskeistä tarkastella ja priorisoida nämä rajoitteet huomioiden suoritusperusteista palkkaustapaa. Organisaatiossa, jossa palkkiopalkkamalli otetaan lopulta käyttöön, käytetään luonnollisesti myös muita palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvia palkitsemistapoja.

Suoritusperusteisiin peruspalkkausjärjestelmiin luetaan urakka- ja palkkiopalkat. Suoritusperusteisissa palkkausmuodoissa jokin työsaavutukseen liittyvä tekijä vaikuttaa välittömästi palkan suuruuteen. Työsaavutuksille asetetaan *normi*, johon todellista työsaavutusta verrataan. Palkka muodostuu tämän mukaan joko kokonaan tai osittain. Urakka-palkkausta käytettäessä saavutusta mitataan työmäärän perusteella, palkkiopalkkausta käytettäessä puolestaan työ- tai tuotantotuloksien mukaan. Saavutettavia tavoitteita on usein perusteltua asettaa useampia kuin yksi - esimerkiksi palkkiopalkan kertymiseen voi vaikuttaa kappalemäärän lisäksi koneiden käytösuhde tai hylkymäärä. (Rakennustuoteteollisuus RTT ry ja Rakennusliitto ry 2005; SAK ja TT 2004.)

Työntekijöitä kannustavaa ja motivoivaa suorituspalkkausta käyttämällä yrityksen on todettu saavuttavan parempi tuottavuus toiminnassaan esimerkiksi perinteisempään aikapalkkausjärjestelmään verrattaessa (mm. Rakennustuoteteollisuus RTT ry ja Rakennusliitto ry 2005; SAK ja TT 2004; Snellman, Uusitalo ja Vartiainen 2003). Parempi tuottavuus edellyttää lisäksi, että työnantaja ja työntekijä tuntevat hyvin palkan muodos-

tumisperusteet ja laskentatavat. Perehdyttäminen sekä jatkuva informointi nousevat ratkaisevaan asemaan suoritusperusteista palkkausjärjestelmää luotaessa ja käytettäessä. Liian monimutkainen järjestelmä aiheuttaa helposti sekaannusta ja johtaa herkästi tuotavuudelle haitallisiin seurauksiin. On myös erittäin oleellista, että työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee yhteisymmärrys suorituspalkkauksessa käytettävistä menettelytavoista. (Rakennustuoteteollisuus RTT ry ja Rakennusliitto ry 2005; Hakonen N. ja muut 2005; Vartiainen ja Kauhanen (toim.) 2005; SAK ja TT 2004; Hulkko ja muut 2002.)

Rakennustuoteteollisuuden työehtosopimuksessa (Elinkeinoelämän Keskusliitto EK ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry 2005) suorituspalkkatyöstä todetaan mm. seuraavaa:

12 § 1: Mikäli työn laatu sen sallii ja jos se teknisesti on mahdollista, on työntekijälle varattava tilaisuus tehdä työtä suorituspalkalla. Suorituspalkkatyön hinnoittelun on perustuttava 10 §:n 2-kohdan mukaisiin työkohtaisiin palkkoihin (luokkapalkkoihin).

Luokkapalkat jaetaan seitsemän työnvaativuusluokan perusteella, ja niille on asetettu vuotuiset korotusvaatimukset.

Suomessa teollisuuden työntekijöiden palkkausjärjestelmistä lähes puolet on suorituspalkkoja. Niiden osuus on 1980-luvulta vaihdellut 41-50 prosentin välillä, jolloin aikapalkkojen osuus on ollut vastaavasti 50-59 prosenttia. Suorituspalkkoissa urakoiden osuus on vähentynyt lähes 30 prosentista nykyiseen noin 10 prosenttiin, ja palkkiopalkat ovat puolestaan lisääntyneet 15 prosentin tasolta 35 prosentin osuuteen. Palkkiopalkkojen käyttö on viime vuosiin saakka lisääntynyt selvästi; palkkiopalkkaus ohitti yleisyydessä urakkapalkkauksen jo vuonna 1988. (SAK ja TT 2004; Hakonen N. ja muut 2005.)

2.2.3. Palkkiopalkkaus

Palkkiopalkan käsite on yleisesti varsin laaja. Perusajatus on, että palkkiopalkkaustapaa käytettäessä työntekijä voi vaikuttaa työsaavutukseensa fyysisen työponnistuksensa lisäksi tai sen sijasta myös monin muin tavoin. Palkkiopalkkauksessa normia ei määritetä työmäärän avulla, vaan tavallisimmin normi sidotaan johonkin tuotannolliseen tulok-

seen. Normin määrittämiseen voidaan kuitenkin käyttää myös *työnmittausta*³, jolloin arviointimenettely, normaaliaikatutkimuksen, ajankäyttötutkimuksen, liikeaikatutkimuksen tai erilaisten havainnointimenetelmien avulla arvioidaan ja normitetaan tehtävää työtä. (SAK ja TT 2004.)

Kivipohjaisen rakennustuoteteollisuuden palkkausjärjestelmässä (Rakennustuoteteollisuus RTT ry ja Rakennusliitto ry 2005) palkkiopalkkaus esitetään palkkaustavaksi, jossa on kiinteä osuus sekä työtuloksesta riippuva muuttuva palkkio-osuus. Tämä näkemys perustuu SAK:n ja TT:n (2004) yhteiseen *Teollisuuden palkkajärjestelmät* -julkaisuun. Diplomityössä käytetään ko. määritelmää palkkiopalkkauksen tai sen liitännäiskäsitteiden osalta, ellei muuta mainita.

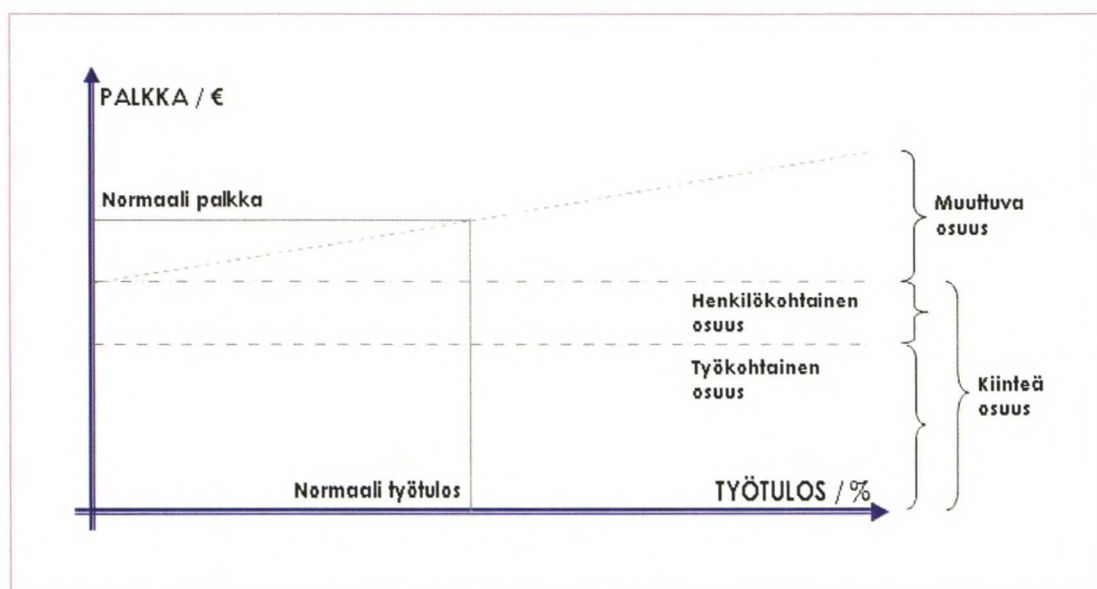
Käytännössä tilastojen, tutkimusten ja kokemusten avulla voidaan selvittää, minkälaista tuotannollista tulosta voidaan pitää hyvänä työsaavutuksena. Hinnoittelu laaditaan yrityskohtaisesti tätä tulostasoa vastaavaksi. Työsaavutusta mitataan työn tuloksen kautta. Palkkiopalkatuissa töissä työtulos riippuu usein työntekijän valppaudesta, työtaidosta ja organisointikyvystä. Tulosta voidaan mitata määrän, laadun, säästön tai muun sopivan tulostekijän avulla. Palkkiopalkkoja nimitetään tällöin toisinaan sen mukaan, mihin palkka on sidottu - esimerkkinä määräpalkkio, laatupalkkio, säästöpalkkio jne. Palkkiopalkkaa voidaan käyttää silloin, kun kone- ja prosessiaikojen osuus on tuotannon kannalta merkittävä. Palkkiopalkan todetaan soveltuvan hyvin tapauksiin, joissa kone, prosessi tai työryhmä säätelee työskentelymahdollisuuksia ja joissa työ on usein valvontaa. (SAK ja TT 2004.)

Rakennustuoteteollisuuden työehtosopimuksen (Elinkeinoelämän keskusliitto EK ja Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö SAK ry 2005) 12 §:ssä on sovittu suorituspalkkauksen hinnoitteluperusteista. Palkkiopalkkauksen osalta sitä todetaan voitavan käyttää niissä töissä, joissa työtulos - esimerkiksi tuotannon määrä, tuotteen laatu tai raaka-aineen käytön taloudellisuus - riippuu työntekijän työtaidosta, tarkkaavaisuudesta tai muusta vastaavasta tekijästä. Palkkiopalkan hinnoittelussa tulee soveltuvin osin noudat-

³ Työn mittaamismenetelmistä tarkemmin esimerkiksi SAK ja TT (2004) ss. 62-66.

taa työehtosopimuksen määräyksiä ja samalla on huomioitava palkkio-osuuden laskentakausi.

Palkkio-osuuden suuruus voi siis määräytyä jonkin yksittäisen tulostekijän perusteella tai useamman tulostekijän yhdistelmänä. Paljon käytettyjä palkkiopalkkausmuotoja ovat esimerkiksi tuotantopalkkio tai tuotantolisä. Palkkiopalkan perusrakenne on esitetty kuvassa E. Tässä palkka muodostuu kiinteästä peruspalkkaosuudesta sekä muuttuvasta osuudesta eli palkkiosta. Palkkiopalkan kiinteä osuus voi edelleen olla työkohtainen tai työ- ja henkilökohtainen. Palkkiopalkan kuvaajassa vaaka-akselilla esitetään työtulos, jota voidaan havainnollistaa mm. prosentuaalisena työtuloksen arvona tai jonakin tiettyinä yksikkönä jokaista tehtyä työtuntia kohden. Pystyakselilla kuvataan puolestaan palkan suuruutta rahayksiköissä. Palkkion kuvaaja ei aina ole suoraviivainen, vaan se voi vastaavasti olla myös porrastettu. (Rakennustuteteollisuus RTT ry ja Rakennusliitto ry 2005; SAK ja TT 2004.)



Kuva E: Palkkiopalkan rakenne (mukaillen Rakennustuteteollisuus RTT ry ja Rakennusliitto ry 2005)

Palkkiopalkka voi suoritusperusteisen palkkausjärjestelmän luonteen mukaisesti olla joko suora, jolloin palkan suuruus määräytyy ainoastaan muuttuvan osuuden mukaisesti, tai osittainen, jolloin palkan suuruuden määrää sekä muuttuva että kiinteä osuus. Usein suora palkkiopalkkamalli aiheuttaa kuitenkin liian suuren hajonnan työntekijän ansiotassossa, ja tästä syystä palkkiopalkassa käytetään tavallisesti sekä kiinteää että muuttuvaa

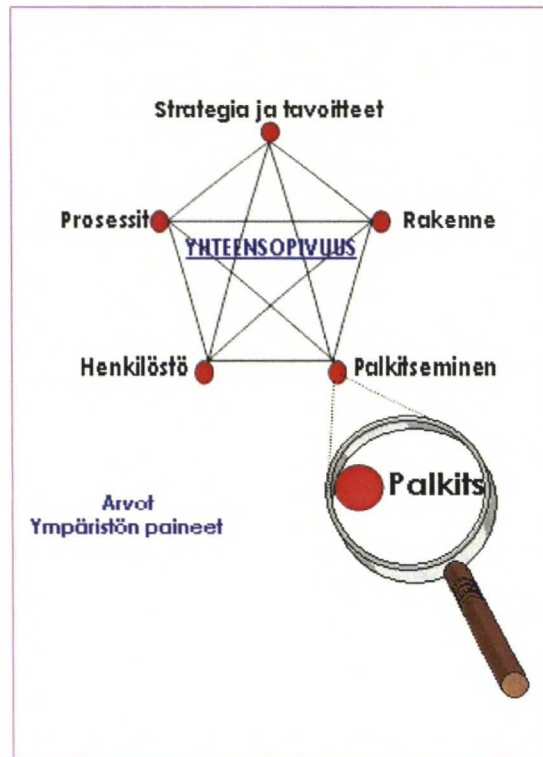
osaa. Osien välinen suhde voidaan määrittää yrityskohtaisesti työehtosopimuksen sanelemien reunaehtojen mukaisesti; sopimuksissa on määrätty palkkiopalkkatöitä koskeva palkkatakuu, joka työntekijälle on vähintään maksettava. (SAK ja TT 2004.)

Palkkiopalkkojen tuottavuutta parantava vaikutus koetaan hyväksi, sillä ne edistävät tuotantokoneiston täysimittaista hyödyntämistä, omatoimisuutta, yhdessä tekemistä ja ryhmätyötä. Paremman työtuloksen taustalla ei nähdä yksin työmäärää, vaan myös työntekijän taito ja huolellisuus ohjata ja valvoa koneita. Palkkiopalkkoilla on korkeaa määrällistä ja laadullista tasoa ylläpitävä vaikutus. Palkkiopalkka kertyy yleensä joko suoraan työtuloksen, koneen tai teollisuusprosessin maksimituotantoon verrannollisen käyttö- ja hyötysuhdelaskennan tai prosentuaalisesti asetettujen tavoitteiden perusteella. (SAK ja TT 2004.) Diplomityön empiriaosuuden palkkiopalkkamallissa yhdistetään soveltavasti näitä kolmea periaatetta käyttämällä neljää erilaista mittaria.

2.3. YHTEENSOPIVUUSNÄKÖKULMA

Yhteensopivuusteorian mukaan yritys on useista osatekijöistä muodostuva järjestelmä, jonka osat ovat riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi palkitsemisen pitää kokonaisuudessaan sopia yhteen organisaation rakenteen kanssa sekä tukea osaltaan organisaation tavoitteita ja strategiaa. (Hakonen N. ja muut 2005, s. 322.)

Lawler (1996) hahmottaa palkitsemisen osaksi toiminnan kokonaisuutta, johon palkitsemisen lisäksi kuuluvat organisaation käyttämä strategia ja sen asettamat toimintatavoitteet, organisaation prosessit, organisaatorakenne sekä henkilöstö. Kuva F esittää tämän viiden komponentin yhteensopivuusrakenteen siten, että tähtikuvion taustalle on lisäksi kirjattu organisaation arvot sekä ympäristön organisaatiota kohtaan luomat erilaiset paineet. Diplomityössä palkitsemisen yhteensopivuusnäkökulma kulminoituu tähän mukailtuun Lawlerin hahmotukseen. Näkemystä rikastetaan edelleen useiden muiden yhteensopivuustutkimusten tuloksilla.



Kuva F: Palkitseminen on osa toiminnan kokonaisuutta (mukaillen Lawler 1996)

Varsinaisten palkitsemisen yhteensopivuusteorioiden rinnalla diplomityössä nostetaan esiin rinnakkaisia teoretisointeja, jotka liittyvät läheisesti yhteensopivuuden tematiikkaan. Tällaisia ovat kontingenssiteoriat sekä systeemiajatteluun pohjautuva systeemiälykyys erityisesti palkitsemisen osalta. Alaluvun kantava teema on hahmottaa palkitseminen osana laajempaa kokonaisuutta ja menestyvän organisaation arkipäiväistä toimintaympäristöä. Onnistunut palkitseminen koostuu monesta osatekijästä ja riippuu voimakkaasti samalla tilanteesta, jossa palkitsemista toteutetaan. Tämän rinnalla yhteensopivuus ohjaa kokonaisuutta samaa päämäärää kohti.

2.3.1. Palkitsemisen yhteensopivuusteoriat

Gomez-Mejia ja Balkin (1992) ovat todenneet, että yhteensopivuusteoretisointi auttaa monimutkaisten järjestelmien analysoinnissa; se on eräs tapa tarkastella kompleksisia ilmiöitä. Peruslähtökohtana yhteensopivuusteoria olettaa, että organisaation eri osalueiden sopiessa yhteen sen on helpompi saavuttaa tavoitteensa. Konkreettisimmillaan suoraan palkitsemiseen liittyvää yhteensopivuustutkimusta on tehty strategiasidonnaisesti.

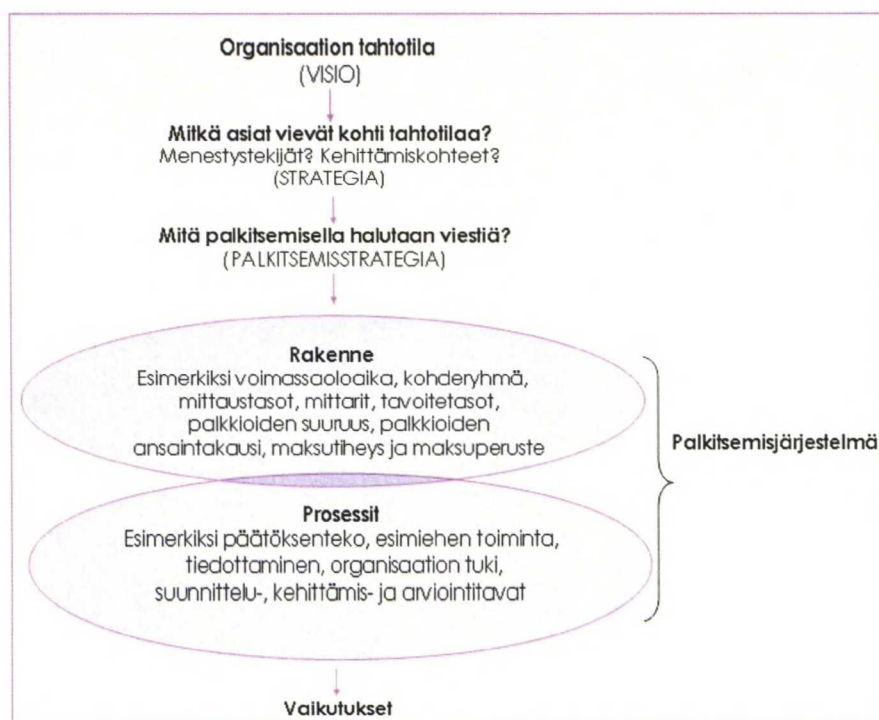
ti: sekä Gomez-Mejia (1992) että Montemayor (1996) ovat osoittaneet tekemissään tutkimuksissa, että organisaation palkitsemistapojen ja -järjestelmien sopiessa kokonaisuudessaan yhteen harjoitetun liiketoimintastrategian kanssa organisaation suorituskyky paranee merkittävästi. Suorituskyvyn parantuminen johtaa pitkällä tarkasteluvälillä lisäarvon tuottoon.

Ilmiönä palkitsemistapojen ja liiketoimintastrategian välistä yhteensopivuutta voidaan pitää dynaamisena; organisaatiotasolla strategia muuttuu sekä ulkoisista että sisäisistä syistä johtuen (Lawler 1990; Brown 2000). Myös työn luonne itsessään, työnantajatyöntekijä -suhteet, teknologia sekä rakenteet ovat alati muuttuvia (Rynes and Gerhart (eds.) 2000). Tässä suhteessa palkitsemisen perinteinen ongelma onkin usein ollut juuri yhteensopivuuden puuttuminen: joko järjestelmien itsensä muuttaminen ei ole pysynyt muiden muutosten tahdissa tai vaihtoehtoisesti palkitsemisjärjestelmiä on kehitetty irrallaan muusta organisaation toiminnasta (Hulkko ja muut 2002, s. 59; Hakonen A., Hulkko ja Palva 2004, s. 29). Strategisen palkitsemisen tutkimuksella (mm. Lawler 1990; Balkin and Gomez-Mejia 1990; Heneman 2002) yritetään tuoda ongelmakenttään uusia innovatiivisia ajattelumalleja ja toimintatapoja.

Monet nykyisin tunnetuista ja tunnustetuista palkitsemisteoreetikoista allekirjoittavat yhteensopivuusteorian perusoletukset. Esimerkiksi Thierry (2000; ref. Ansaharju 2001) toteaa, että on itsestään selvää, ettei palkitsemisjärjestelmä toimi yksinään, vaan sen on liityttävä varsin kiinteästi niin liiketoiminta- kuin henkilöstöstrategiaan. Palkitsemisjärjestelmät tulee siis nähdä yhtenä organisaation strategisista avainalueista, ja niitä arvioitaessa tulisi tarkastella juuri sitä, miten hyvin järjestelmät sopivat yhteen organisaation muiden osajärjestelmien kanssa. Teorian ja empirian välillä havaitaan tällä hetkellä kuitenkin selkeä yhteensopivuuskuilu; vuosina 2000 - 2003 arvioitujen suomalaisten palkitsemisjärjestelmien perusteella voidaan sanoa, että palkitsemistavat tukevat edelleen vain harvoin strategian suuntaa eli ovat tältä osin yhteensopivia (Hakonen A., Hulkko ja Palva 2004, s. 29).

Yhteensopivuusteoriat etsivät siis tapaa kuvata monimutkaisten järjestelmien eri osa-alueiden samansuuntaisuutta. Yhteensopivuuden avulla voidaan yrityksissä edelleen saavuttaa parempia tuloksia (mm. Semler 1997). Diplomityön kannalta on keskeistä tar-

kastella palkitsemisen yhteensopivuutta strategialähtöisesti, sillä juuri sen on todettu parantavan organisaation suorituskkyä merkittävästi. Kehitettävän palkkiopalkkamallin sitomista organisaation liiketoimintastrategiaan voidaan havainnollistaa hahmottamalla palkitsemisjärjestelmän käyttöä johtamisen välineenä kuvan G esittämällä tavalla. Tässä yhteensopivuusnäkökulma liitetään strategiseen palkitsemiseen. (Ylikorkala ja muut 2005.) Kontrastina Rynes ja Gerhart (2000, p. 184) kuitenkin muistuttavat, että puhtaan liiketoimintastrategiayhteensopivuuden rinnalla tulisi kiinnittää selvästi nykyistä suurempaa huomiota myös muihin yhteensopivuuden osa-alueisiin, kuten henkilöstöstrategiayhteensopivuuteen.



Kuva G: Palkitsemisjärjestelmän käyttö johtamisen välineenä (mukaillen Ylikorkala ja muut 2005)

Palkitsemisen ja palkitsemisjärjestelmien ohjaava vaikutus perustuu organisaation tahtotilaan eli visioon. Visiota kohti liikutaan strategian avulla - strategia ilmaisee, mitkä asiat vievät organisaatiota sen tahtotilan suuntaan. Menestystekijöiden korostaminen ja kehittämiskohteiden huomioiminen ovat avuksi tässä prosessissa. Strategian merkittävin osa-alue diplomityön kontekstissa on palkitsemisstrategia. Tällä ilmaistaan, mitä palkitsemisella halutaan todella viestiä. Palkitsemisstrategian ja palkitsemisen vaikutusten väliin jää vielä itse johtamisen väline eli palkitsemisjärjestelmä. Järjestelmä jaetaan edelleen

rakenteeseen ja prosesseihin, sillä pelkkä rakenne ei vielä takaa järjestelmän toimimista halutulla tavalla. (Ylikorkala, Hakonen A., Hulkko, Moisio, Salimäki ja Sweins 2005.) Näitä kahta palkitsemisjärjestelmän osa-aluetta käsitellään myöhemmin hyvinkin tarkasti palkkiopalkkamallin kehittämisen yhteydessä.

Palkitsemisjärjestelmien suunnittelun kannalta yhteensopivuusnäkökulman huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää: suunnittelun pitää lähteä liikkeelle organisaation strategias-
ta ja tavoitteista, luotujen periaatteiden ja käytäntöjen tulee sopia sekä organisaation ra-
kenteisiin että johtamistyyliin, ja lopulta palkitsemisen on vuorovaikutettava myös orga-
nisaation henkilöstön kanssa mahdollisimman kitkattomasti. Palkitsemisjärjestelmien
yhteensopivuutta tarkasteltaessa tulee huomioida myös se, kuinka hyvin ne sopivat yh-
teen organisaation ulkopuolisten seikkojen kanssa. Palkkaukseen ja palkitsemisjärjes-
telmien kehittämiseen vaikuttavat osaltaan mm. työtyömarkkinajärjestöt, joiden tavoit-
teet tulee ottaa huomioon. (Ylikorkala ja muut 2005.)

Organisaation strategian ja palkitsemisstrategian yhdistämiseen on kehitetty käytännön
työkaluja, joista yksi tunnettu on esimerkiksi tasapainotettu mittaristo, Balanced Score-
card (Kaplan and Norton 1996). Rakennustuoteteollisuuden työehtosopimus (Elinkei-
noelämän Keskusliitto EK ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry 2005, s.
80) tuo yhteensopivuusajattelun käytännön kenttätasolle, vaikkei suoraan kytkeä pal-
kitsemiseen siinä ilmaistakaan; TES:n on kirjattu tärkeäksi huomioksi, että kehittämis-
toimien suunnittelu ja käytännön toteuttaminen tulee kytkeä läheisesti yrityksen henki-
löstöpolitiikkaan.

Puhtaat palkitsemisen yhteensopivuusteoriat mallintavat organisaation toimintaa suhteel-
lisen staattisena tapahtumana. Todellisuudessa organisaatioiden toimintaympäristöt ovat
kuitenkin enemmän tai vähemmän turbulenteja (mm. Rynes and Gerhart (eds.) 2000);
palkitsemisen yhteensopivuuden problematiikka kulminoituu tällä hetkellä juuri organi-
saatioiden toiminnan dynaamisuuteen, joka huomioidaan kokonaisuutena laajemmin liit-
tämällä yhteensopivuustarkasteluun traditionaalisempi kontingenssinäkökulma. Kontin-
genssi- ja yhteensopivuusteorioiden välillä on nähtävissä selkeä analogia, mutta kontin-
genssinen perspektiivi hahmottaa yhteensopivuuskontekstia enemmän dynaamisena kuin

staattisena mallina. Diplomityön kannalta on hyödyllistä käsitellä näitä kahta tutkimusperinnettä toisiaan täydentävinä teoretisointeina.

2.3.2. Tilanneriippuvainen palkitseminen - palkitseminen kontingenssiteoreettisesta näkökulmasta

Kontingenssiteoreettinen ajattelutapa voidaan liittää moneen eri organisatoriseen yhteyteen. Esimerkiksi organisaation rakennetta, johtamistapoja ja -malleja, konfliktitilanteita sekä valta-asetelmaa on mahdollista havainnollistaa ja tutkia kontingenssiteorioiden avulla. Teoretisoinnit syntyivät 1900-luvun alkupuolella vastareaktiona mm. Taylorin, Weberin, Mayon ja Fayolin yrityksiin löytää yhtä ja ainoata organisatorista tarkastelukehystä, joka antaisi universaalit ratkaisut jokaiseen organisatoriseen ongelmaan erilaisten lakien ja periaatteiden muodossa. Kontingenssiteorioiden tarpeellisuus havaittiin ensimmäisenä moninaisia piirteitä sisältävillä tutkimusaloilla kuten palkitsemistutkimuksessa. (Huczynsky and Buchanan 2001, p. 505.) Kontingenssiteoriat tarkastelevat organisaatiota pääosin modernistisesta näkökulmasta erotuksena symbolistisesta ja postmodernista organisaatiokäsityksestä (Hatch 1997).

Lähestymistapa juontaa juurensa empiirisistä tutkimuksista. Nämä osoittivat (mm. Burns and Stalker 1961; Woodward 1965; Lawrence and Lorsch 1967; ref. Huczynsky and Buchanan 2001, p. 506), että organisaation menestys korreloi useiden eri tekijöiden kanssa. Tärkeimpinä löydettiin organisaation käyttämä teknologia, organisaation toimintaympäristö - erityisesti markkinaympäristö -, organisaation koko ja historia sekä työntekijöiden ja asiakkaiden odotukset organisaatiota kohtaan. Kontingenssiteorian mukaan menestys saavutetaan sovittamalla yhteen organisaation nykyinen tilanne - ääripäissään tilanne voi esimerkiksi olla turbulentti tai stabiili -, organisaation käyttämä strategia sekä organisaatorakenne. (Huczynsky and Buchanan 2001, p. 506.)

Organisaatorakenteeseen liittyvä kontingenssiteoria hahmottaa organisaation perspektiivistä, jonka mukaan tehokkaan ja toimintakykyisen organisaation tulee mukauttaa rakenteensa ja käyttämänsä teknologia (sekä myös muut kontekstiriippuvaliset tekijät) tilanteeseen ja toimintaympäristöön parhaiten sopivalla tavalla. Vastaavasti kontingenssiteoreettinen ajattelu voidaan liittää esimerkiksi johtajuuteen; johtajuuden kontingenssi-

teoria priorisoi tilanneriippuvaista johtajuutta. Tämä lähestymistapa haastaa johtajat muokattamaan johtamistyyliä esimerkiksi alaisten asennoitumisen, tehtävän työn luonteen sekä muiden kontekstiriippuvaisten tekijöiden mukaan. (Huczynsky and Buchanan 2001, pp. 505-507, 719.)

Kontingenssiteoretisoinnit ovat aika ajoin herättäneet akateemista kiinnostusta uusien teoretisointipyrkimysten muodossa. Esimerkiksi Gresov ja Drazin (1997) tarkastelivat kontingenssiteoriaa erottamalla organisaation toiminnan ja rakenteen toisistaan. Keskitymällä funktioiden tilanneriippuvuuteen he pyrkivät selittämään tapauksia, joissa ns. perinteinen kontingenssiteoria ei näyttänyt toimivalta.

Miceli ja Heneman (2000) liittivät kontingenssiajattelun suoraan palkitsemistutkimukseen etsimällä viitekehystä kontekstitekijöille, jotka kuuluvat kiinteästi palkitsemisjärjestelmäsunnitteluun. He löysivät kontekstitekijöitä niin toimintaympäristöstä, itse organisaatioista kuin organisaatioiden palkitsemisstrategioista. Keskeisenä tuloksena pyrittiin osoittamaan, että palkitsemisjärjestelmäsunnittelu on funktio palkitsemisjärjestelmää käyttävästä organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä; lisäksi he pyrkivät määrittämään olosuhteita ja tilanteita, joissa tietyt palkitsemisjärjestelmien komponentit ovat käyttökelpoisimmillaan.

Palkitsemisstrategian kontingenssiteorian (Balkin and Gomez-Mejia 1987; Lawler 1990) mukaan palkitsemisstrategian tehokkuus tai toimivuus riippuu voimakkaasti toimintaympäristön, organisaation ja strategian välisestä yhtenevyydestä. Boyd ja Salamin (2001) ovat samoin hahmottaneet strategista palkitsemista yhdistämällä palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun kontingenssitekijöiden merkityksen.

2.3.3. Palkitseminen ja systeemiäly

Senge (1990) tuo systeemisen ajattelun osaksi organisaatiotutkimusta ja käytännön johtamistyötä. Sengen systeemiajatteluun pohjautuen on syntynyt käsite *systeemiäly* (Bäckström, Brummer, Kling ja Siitonen (toim.) 2003), joka kuvaa ja teoretisoi systeemiajattelua ilmentäviä käytäntöjä. Systeemiäly on näkökulma, joka tavoittelee teoreettisesti uutta ja rikastavaa valotusta inhimilliseen todellisuuteen - näkökulmaa, joka kuitenkin on intuitiivisesti tuttu, luonnollinen ja käytössä kaiken aikaa osana ihmisenä olemistamme

(Hämäläinen ja Saarinen (toim.) 2005). Kiteytettynä systeemiälyllä tarkoitetaan älykästä toimintaa, joka hahmottaa vuorovaikutuksellisia takaisinkytkentöjä sisältäviä kokonaisuuksia. Systeemiälykäs henkilö kykenee luovasti ja tarkoituksenmukaisesti huomioimaan ympäristönsä, itsensä sekä vuorovaikutuskokonaisuuden, jonka nämä muodostavat. (Hämäläinen and Saarinen (eds.) 2004.)

Handolin (2004) liittää systeemiälyn käsitteen organisatorisen palkitsemisen tematiikkaan. Systeemiälykkään palkitsemisen teesit peräänkuuluttavat sekä systeemiälykkäitä palkitsemisjärjestelmiä että systeemiälykkäitä palkitsijoita. Inhimillinen kokemusmaailma on systeemiälykkään palkitsemisen kannalta keskeinen; systeemiälykäs on esimerkiksi tukea ihmisen henkilökohtaista elämän projektia ja elämän kokonaisuuden hahmotamista myös työn ja siihen liittyvän palkitsemisen avulla⁴. Systeemiäly vahvistaa palkitsemisajattelussa merkityksen näkökulmaa ja vieroksuu koneistomaista ajattelutapaa, joka ei tunnista organisaation herkkiä ja inhimillisiä vuorovaikutussuhteita. Systeemiälykäs palkitseminen jättää täydellisen mallintamisen ja mittaamisen sijaan tilaa tilanneherkälle soveltamiselle, jolloin onnistunut palkitseminen perustuu myös palkitsijan henkilökohtaiseen systeemiälyyn.

Palkitsemisen kautta syntyvä palkitsevuuden kokemus nostetaan parrasvaloihin; perinteisen palkitsevuusajattelun hahmottaessa organisaatiot mekaanisina jää kokemuksen kannalta ratkaiseva inhimillinen fenomenologia usein syrjään. Seurauksena tästä keskeisiä palkitsemisen muotoja ei hahmoteta johtajuudellisesti relevantteina eikä niitä siksi käytetä. Systeemiälykkään palkitsemisen avainrooliin nostetaankin aineettomat ulottuvuudet; myös aineellisen palkitsemisen nähdään tuottavan palkitsevuuden kokemuksen symbolisten aineettomien tekijöiden kautta. Systeemiälyllä pyritään yhdistämään tilanetaju, inhimillinen mikrokäytös sekä ne inhimillisesti ratkaisevat kokemusmääreet, joiden rajaamana palkitsevuus ilmiönä syntyy. (Hämäläinen ja Saarinen (toim.) 2006.)

Systeemiälyn näkökulma esittää, että organisaatioissa ilmenevä palkitsevuuden kokemus on pitkälle riippumaton käytetyistä palkitsemis- ja kannustinjärjestelmistä - palkitsevuutta on mahdollista synnyttää myös irrallaan näistä, sillä palkitsevuus on olennaisesti tun-

⁴ Lisää systeemiälystä ja hyvästä elämästä: ks. esimerkiksi Hänninen (2004a).

ne- ja symbolipitoinen ilmiö. Ilmiö edellyttää paitsi toimivia järjestelmiä objektiivisessa maailmassa myös huomion kohdistamista adekvaatisti palkitsevuuden kokemuksen subjektiiviseen kenttään. Perinteisesti palkitsevuutta on etsitty aineellisilta alueilta, jolloin oikeastaan tulisi puhua ainoastaan asianmukaisista korvauksista. Palkitseminen nähdään kvalitatiivisena ilmiönä ja sen tapahtumaympäristöksi nimetään inhimillinen vuorovaikutusmaailma. Systeemiäly nähdään kykynä toimia älykkäästi tällaisessa syväinhimillisessä systeemiympäristössä. (Hämäläinen ja Saarinen (toim.) 2006.)

Positiivisen organisaatiotutkimuksen (Cameron, Dutton and Quinn 2003) kentällä systeemiälykäs johtaminen virittyy kykynä luoda yrityskulttuuria, joka ohjaa ihmisten mikrokäytöstä palkitsevaan suuntaan. Palkitsevuuskokemuksia synnyttäviä mikrokäytöksiä ovat esimerkiksi tilannetaju, ajoitus- ja harkintakyky, aitous, ystävällisyys, kokeilunhalu, hymy, läsnäolevuus, reiluus sekä selän takana kehuminen. Toisaalta palkitsevuuskokemuksia torjuvia mikrokäytöksiä ovat esimerkiksi keskeyttäminen, itsekkyyys, kateus, kyynisyys, vähättelevyys sekä tunneköyhä sanasto. (Hämäläinen ja Saarinen (toim.) 2006.)

Systeemiälykäs palkitseminen tapahtuu vallitsevan dynaamisen systeemin ehdoilla, kaikkea ei voida ohjata järjestelmien avulla. Käyttämällä ihmiselle ominaista monimuotoista älykkyyttä (esimerkiksi Gardner 1993; Goleman 1995) tilanneriippuvaisesti, palkitsemisen vaikutuksia kyetään hahmottamaan osana laajempaa reaaliaikaista kokonaisuutta. Systeemiälykäs palkitseminen on yhtäältä henkilökohtaista palkitsemista, jonka tarve ja merkitys korostuvat yksilöllisyyden ajankuvassa. Systeeminen näkökulma on kuitenkin lopulta kokonaisuuden näkökulma, jolloin toisaalta systeemiäly tukee palkitsemisen yhteensopivuusajattelun periaatteita: kokonaispalkitsemisjärjestelmä on erottamattomasti sidoksissa organisaation muihin järjestelmiin. (Handolin 2004; Hämäläinen ja Saarinen (toim.) 2006.)

Systeemiälykkäästi palkitsevassa organisaatiokulttuurissa palkitsevuus ei ole redusoitavissa mihinkään yksittäiseen tekoon, järjestelmään tai ihmiseen, vaan palkitsevuus muodostuu ja sijaitsee organisaation systeemissä, joka esimerkiksi Scheinin (1999) sanastossa on syvä, laaja ja pysyvä. Palkitseva organisaatiokulttuuri syntyy yhdistämällä systeemisistä aineksista, organisaatiokulttuurin teoriaa, mikrokäyttäytymisen teoriaa, motivaatio-

teoriaa sekä vuorovaikutuksen teoriaa. Kaikissa organisaatioissa - kuten kaikissa ihmisissä yhteisöissä - palkitsevuus on aina tavalla tai toisella läsnä. Palkitsevuuskokemuksen mahdollistavat ainekset ovat ulottuvilla kaiken aikaa. (Hämäläinen ja Saarinen (toim.) 2006.)

Systeemiäly tuo palkitsemiseen tuoreen näkökulman, joka pääosiltaan vahvistaa ja laajentaa yhteensopivuusnäkökulmaa uudesta dynaamisesta perspektiivistä. Se painottaa ja priorisoi aineettoman palkitsemisen asemaa todellisen palkitsevuuden kokemuksessa. Syväinhimillinen tunteista ja kokemuksista syntyvä näkymätön systeemi on todellisuutta organisaatioissa mitattavissa olevan näkyvän todellisuuden tapaan. Systeemiäly antaa avaimet näkymättömän systeemin jäsentämiseen, jolloin sen vastavoimat - systeemidiktatuuri⁵, erilaiset pelot⁶ sekä koneistoajattelu⁷ - eivät saa yliotetta. (Hämäläinen ja Saarinen (toim.) 2004; Hämäläinen ja Saarinen (toim.) 2006.) Systeemiällyn käsite sitoo käytännön ja teorian kiinteästi toisiinsa. Samalla se yhdistää palkitsemisen yhteensopivuusteoriaa kontingenssiteoreettiseen tarkasteluun.

2.4. TOIMIVA PALKITSEMINEN

Pähkinäkuoressa toimiva palkitseminen kuvataan tutkimustulosten perusteella (Hakonen N. ja muut 2005) seuraavasti:

Hyvin toimiva palkitseminen tukee organisaation nykyistä liiketoimintastrategiaa ja on kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Tällä tavoin palkitseminen on yhteydessä myös organisaation menestykseen ja sitä käytetään edistämään toimintatapojen ja -mallien muutosta. Toimivaan palkitsemiseen kuuluu lisäksi, että organisaation kaikkia henkilöstöryhmiä ja niiden jäseniä pystytään palkitsemaan hyvistä suorituksista.

⁵ Systeemidiktatuuri: organisaation haamusysteemi synnyttää pakkokoneiston, joka kahlehtii ihmisten luovuutta, tuottavuutta ja vapautta. Ihmiset latistuvat ja vuorovaikutus köyhtyy. (Hämäläinen ja Saarinen 2004, s. 12.)

⁶ Pelko on systeemidiktatuurin keskeisin käyttövoima ja ominaismääre. Ihmiset tuottavat *kelposuoritteita* ja näennäisesti systeemi pelaa. Samalla pelko ja ahdistus kätkeytyvät. (Hämäläinen ja Saarinen 2004, s. 12.)

⁷ Koneistoajattelu on uskomus, jonka mukaan organisaation käyttäytyminen on palautettavissa mekaanisten järjestelmien logiikkaan. Inhimillistä ymmärrystä ja tajua ei viime kädessä tarvita. (Hämäläinen ja Saarinen 2004, s. 12.)

Toimivan tulospalkkiojärjestelmän periaatteita (Hulkko ja muut 2002) voidaan yhdistää soveltuvien osin myös yleisemmin toimivaan palkitsemiseen. Vastaavasti tulospalkkiojärjestelmän ja palkkiopalkkajärjestelmän toimivuus koostuu pitkälti samoista elementeistä.

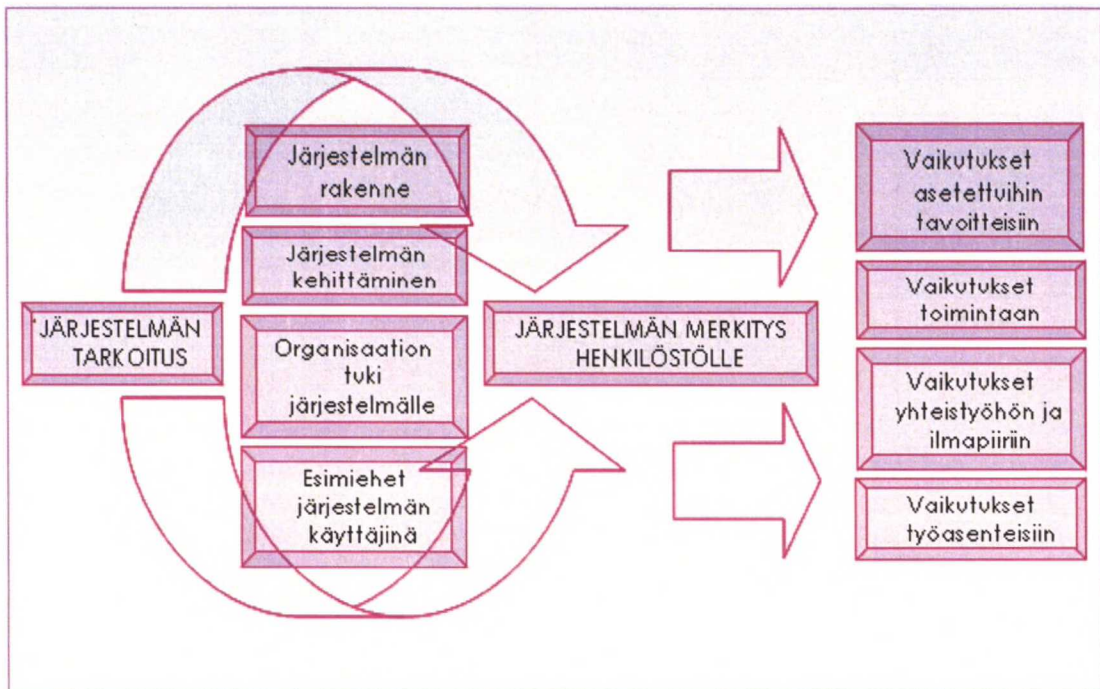
Palkkiojärjestelmä on toimiva mm. silloin, kun (Hulkko ja muut 2002):

- a) järjestelmä tuottaa toivottuja vaikutuksia eli esimerkiksi edistää osaltaan tärkeiden tavoitteiden saavuttamista ja parantaa yhteistyötä;
- b) järjestelmä sopii yhteen yrityksen tai organisaation tavoitteiden kanssa;
- c) järjestelmä saa kaikkien osapuolten tuen eli esimerkiksi henkilöstö ja johto ovat siihen tyytyväisiä;
- d) järjestelmä on kaikkien osapuolten (henkilöstö, omistaja, asiakas) yhteinen etu.

Näiden määritelmien perusteella havaitaan, että palkitsemisen erilaiset yhteensopivuusnäkökulmat ja toimivan palkitsemisen käsite liittyvät kiinteästi yhteen. Ne sisältävät samoja piirteitä, mutta tarkastelevat palkitsemista hieman erilaisilla fokuksilla; toimiva palkitseminen vie teoreettisesti yhteensopivan palkitsemisen vielä syvemmälle käytäntöön. Hulkko ja muut (2002) kiteyttävät tämän toteamalla, että palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuuden mittari on järjestelmän toimivuus, jota päästään tarkastelemaan vasta silloin, kun järjestelmä on jo käytössä.

2.4.1. Arviointiprosessilla kohti toimivaa palkitsemisjärjestelmää

Konkreettisesti palkitsemisjärjestelmän toimivuus saadaan siis selville arvioimalla järjestelmää. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kuvassa H esitettyjen kymmenen arviointikohteen avulla. Lähtökohta on arvioida ensin järjestelmän *tarkoitusta*. Tässä tulee ensisijaisesti miettiä, tukeeko palkkiojärjestelmä strategian toimeenpanoa ja miten palkkausta sijoittuu palkitsemisen kokonaisuuteen. Lisäksi arvioidaan, onko järjestelmän tarkoitus määritelty ja ymmärretty. Tavoitteena on, että johdolle ja henkilöstölle muodostuu yhteinen näkemys asiasta. (Hulkko ja muut 2002.)



Kuva H: Palkitsemisjärjestelmän arviointikohteet (mukaillen Hulkko ja muut 2002); järjestelmän tarkoitus, rakenne, kehittäminen, organisaation tuki järjestelmälle ja esimiehet järjestelmän käyttäjinä ovat seikkoja, joihin voidaan suoraan vaikuttaa. Järjestelmän vaikutukset ja merkitys henkilöstölle ovat tulosta niistä.

Seuraavaksi arvioidaan palkitsemisjärjestelmän *rakennetta* sen perusteella, kuinka hyvin se vastaa järjestelmän tarkoitusta. Rakenteen hyvyttä tai huonoutta hahmotettaessa paneudutaan sääntöihin, kohderyhmän valintaan, mittareihin, mittaustasoihin, tavoitetasoihin, jakoperusteisiin sekä palkkioiden suuruuteen. Myös kokemus palkkioiden jaon oikeudenmukaisuudesta kuuluu rakennearviointiin. Tämän jälkeen tarkastellaan järjestelmän *kehittämisen* - tai uuden järjestelmän tapauksessa *käyttöönottamisen* - organisointia: toimivatko vastuunjako ja aikataulutus, onko kehittämistoimintaan osallistujat selvillä, millä yhteistoiminnan asteella järjestelmää kehitetään ja onko järjestelmän toimivuuden arviointitapa asianmukainen vai voidaanko sitä parantaa. (Hulkko ja muut 2002.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuustarkastelu jatkuu arvioimalla, miten *organisaatio tukee* järjestelmän soveltamista ja toteutusta ja miten järjestelmästä tiedotetaan. Keskeisinä arvioinnin kohteina ovat tässä yritysjohto sekä henkilöstöhallinto. Varsinaista järjestelmän yksikkökohtaista soveltamista ja toteutusta arvioidaan tarkastelemalla *esimiehiä järjestelmän käyttäjinä*; tavoitteiden asetanta, tavoitteista viestiminen esimerkiksi pa-

lautteen avulla ja tavoitteiden saavuttamisen tukeminen sekä esimiesten halukkuus ja taito käyttää järjestelmää puntaroidaan. Viiteen ensimmäiseen palkitsemisjärjestelmän arviointikohteeseen voidaan organisaatiossa vaikuttaa suoraan esimerkiksi muuttamalla kehittämistapoja tai panostamalla tiedottamiseen. Näissä arviointikohteissa tarkastellaan, miten hyvin ne vastaavat palkitsemisen lähtökohtaa eli järjestelmän tarkoitusta. Arviointi perustuu usein sekä faktatietoihin että eri henkilöstöryhmien näkemyksiin. (Hulkko ja muut 2002.)

Palkitsemisjärjestelmän tarkoituksesta edetään viiden arviointiportaan kautta hahmottamaan järjestelmän merkitystä henkilöstölle. Tässä tarkastellaan esimerkiksi, pitääkö henkilöstö järjestelmää tärkeänä ja onko se heille rahallisesti merkittävä vai yhdentekevä. Näin saadaan selville, onko järjestelmällä edellytykset toimia ja vaikuttaa toivotulla tavalla. Vaikutusten arviointi on palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta seuraava oleellinen kokonaisuus. Järjestelmän vaikutuksia puntaroidaan tunnuslukujen kehittymisen sekä henkilöstön ja esimiesten näkemysten perusteella. Arviointi suoritetaan käyttämällä neljää näkökulmaa: *vaikutukset järjestelmälle asetettuihin tavoitteisiin, vaikutukset toimintamalleihin, vaikutukset yhteistyöhön sekä vaikutukset työasenteisiin*. Palkkauksen merkityksellisyyteen ja vaikutuksiin ei organisaatiossa voida suoraan vaikuttaa, vaan vaikuttaminen tapahtuu järjestelmän tarkoituksen ja käyttämisen kautta. (Hulkko ja muut 2002; Hakonen A. ja muut 2004, ss. 27-36.)

Palkitsemisjärjestelmän mittarit eivät yksin tee järjestelmästä toimivaa, mutta tämä rakenteeseen liittyvä osa on erittäin tärkeä ja oleellinen matkalla kohti kokonaisuutena toimivaa palkitsemista. Hulkko ja muut (2002) ovat määrittäneet hyvän palkitsemisjärjestelmän mittariston tunnuspiirteet seuraavasti: mittariston tulee osaltaan tukea strategiaa, seuranta-aikajänne eri mittarien kohdalla tulee olla sopiva, ainakin joihinkin mittariston tavoitteisiin tulee voida vaikuttaa, mittaustietoa tulee olla saatavilla ja arviointitavan tulee olla luotettava, mittaristo ei saa olla yksipuolinen, osan mittareista tulee suunnata katse tulevaisuuteen ja siellä menestymiseen, tavoitetasot tulee asettaa haastavan realistiseksi ja lisäksi hyvä mittaristo tulee laatia yhteistyössä kaikkien osapuolten kesken.

2.4.2. Toimiva palkitseminen subjektiivisena kokemuksena

Edellä on käsitelty toimivaa palkitsemista ja toimivia palkitsemisjärjestelmiä käyttämällä pääosin diplomityön ensisijaista tarkasteluperspektiiviä eli organisatorista näkökulmaa. Palkitsemisen toimivuutta voidaan kuitenkin lähestyä perustellusti myös työntekijöiden subjektiivisen kokemusmaailman kautta. Esimerkiksi *palkkatyytyväisyys* on varsin moniulotteinen ja subjektiivinen käsite - siihen vaikuttavat palkkatason, palkankorotusten ja palkkarakenteen lisäksi myös palkan määräytymisen prosessit, työsuhte-edut ja palkkiot (mm. Heneman and Schwab 1985; Sturman and Short 2000; Rynes and Gerhart (eds.) 2000). Implisiittisesti voidaan edelleen päätellä, että korkea palkkatyytyväisyys on merkki kokonaisuutena hyvin toimivasta palkitsemisjärjestelmästä.

Palkkatyytyväisyyden ohella on melko äskettäin käsitteellistetty ja teoretisoitu yhtä lailla subjektiivista *palkkatietämystä*: palkkatietämyksen on todettu lisäävän palkitsemisen vaikutuksia organisaatioon ja yksilön toimintaan. Tietämys ilmenee esimerkiksi siten, että työntekijä ymmärtää, mitä hänen pitäisi tehdä saadakseen isomman palkkion tai palkankorotuksen. Vuorovaikutus tai viestintä, joka tähtää työntekijöiden lisääntyneeseen tietoisuuteen palkitsemisjärjestelmien tarkoituksesta, rakenteesta tai käyttötavoista, lisää siten puolestaan palkkatietämystä. (Mulvey, LeBlanc, Heneman and McInerney 2002.) Palkkatietämyksellä on lisäksi todettu vahva yhteys palkkatyytyväisyyteen (Hakonen N. 2004, s. 21). Näin ollen hyvä palkkatietämys on perusteltua liittää osaksi toimivaa palkitsemista.

Thierry (2001) on hiljattain lanseerannut palkitsemiseen liittyvän reflektioteorian. Tämä heijastusteoria perustuu oletukselle, että palkka vaikuttaa yksittäisen työntekijän toimintaan sekä (palkka)tyytyväisyyteen palkan koetun merkityksen kautta. Thierryn mukaan tapa, jolla palkka tai palkitseminen on ihmiselle merkityksellistä, on subjektiivinen. Yksilöllinen merkitys voi liittyä esimerkiksi toimeentuloon, mutta yhtä lailla se voi liittyä mahdollisuuteen tehdä yksilön haluamia asioita. Edelleen palkalla voidaan mahdollisesti ostaa tavaroita tai palveluja, joilla on merkitystä ihmiselle. Palkan avulla sen saaja saa myös henkilökohtaista palautetta siitä, miten hän on työssään onnistunut ja millainen asema hänellä työyhteisössään on.

Kuvailtu reflektioteoria esittää melko vahvan näkemyksen siitä, mitä toimiva palkitseminen on subjektiivisena kokemuksena ja minkä takia palkitseminen koetaan enemmän tai vähemmän toimivaksi. Organisaation palkitsemisjärjestelmälle Thierry esittää impliittisen haasteen tuntea työntekijöidensä merkityskenttä ja soveltaa palkitsemisjärjestelmäänsä tämän mukaisesti. Subjektiivisena kokemuksena toimivan palkitsemisen tulee siis olla joustavaa, sillä myös ihmisille merkityksellisillä asioilla on tapana muuttua ajan myötä.

2.4.3. Toimiva palkitseminen on oikeudenmukaista

Organisaation työntekijät arvioivat palkitsemisjärjestelmäänsä usein sen perusteella, kuinka oikeudenmukaisena he sen kokevat tai sitä pitävät. Kokemukset palkan jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat palkan suuruuden ohella keskeisesti siihen, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat palkkaansa ja kuinka sitoutuneita he ovat työpaikkaansa. (Folger and Konovsky 1989; Rynes and Gerhart (eds.) 2000; Cohen-Carash and Spector 2001.) Oikeudenmukaisuuskin on lopulta subjektiivinen kokemus, mutta joitain universaaleja piirteitä voidaan siitä silti teoreettisesti löytää ja jäsenellä. Eräs merkittävä ja olennainen piirre on, että työntekijöiden kokema (palkitsemisen) oikeudenmukaisuus hyödyttää organisaatiota monella tapaa (esimerkiksi McFarlin and Sweeney 1992). Toimivan palkitsemisen kannalta kokemukset oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat siihen, kuinka paljon yksilö on omalta osaltaan valmis panostamaan organisaation etuun (Hulkko ja muut 2005). Seuraavassa määritellään kiteytetysti oikeudenmukaisuuden kannalta keskeiset käsitteet.

Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuudessa erotetaan tavallisesti ainakin kaksi tyyppiä: etujen ja räsistusten jakamiseen liittyvä jaon oikeudenmukaisuus sekä menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Työyhteisöjä tarkasteltaessa puhutaan myös organisatorisesta oikeudenmukaisuudesta, joka sisältää molemmat. (Hakonen N. ja muut 2005, s. 312.)

Jaon oikeudenmukaisuus (jakava oikeudenmukaisuus)

Tarkastelukohteena on jaon lopputulos. Kaksi tunnetuinta jaon oikeudenmukaisuuden periaatetta ovat tasasuhta ja tasanjako (Deutsch 1986; Leventhal 1980). Tasasuhdassa

palkkiot jaetaan suhteessa kunkin työpanokseen, tasanjaossa tasan kaikkien kesken. Muita jaon perusteita ovat tarpeet, oikeutettu oman edun tavoittelu, lupaukset, laillisuus, omistus ja asema. (Rynes and Gerhart (eds.) 2000; Hakonen N. ja muut 2005, s. 310.) Jakavan oikeudenmukaisuuden tutkimus pohjautuu Adamsin (1965) tasasuhtateoriaan⁸.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus

Päätöksenteon ja jaon lopputulokseen johtava prosessien tarkastelu, joka vaikuttaa siihen, miten reiluksi jokin ratkaisu ja lopputulos koetaan. Termi viittaa siihen, millä tavoilla ja miten menetellen päädytään tiettyyn lopputulokseen. Menettelytavat vaikuttavat usein myös itse lopputulokseen - esimerkiksi minä leikkaan kakun ja sinä otat ensimmäisen palasen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuutta voidaan lisätä noudattamalla seuraavia periaatteita⁹ (Leventhal 1980): edustavuus, johdonmukaisuus, puolueellisuuden tai jääviyden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus ja eettisyys. (Rynes and Gerhart (eds.) 2000; Hakonen N. ja muut 2005, s. 311.)

Palkitsemisprosessin oikeudenmukaisuus on avainasemassa tyytyväisyyden kokemisen kannalta; formaalien prosessien oikeudenmukaisuus - esimerkiksi kaikkien mielipiteen kuunteleminen päätöksiä tehtäessä - sekä vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus - esimerkiksi henkilöstön kokemus reilusta ja arvostavasta kohtelusta päätöksentekotilanteissa ja palkitsemisen päivittäisessä käyttämisessä - johtaa tyytyväisyyteen palkitsemisjärjestelmää kohtaan. Toisaalta palkkioiden jaon oikeudenmukaisuus johtaa tyytyväisyyteen lopputulosta kohtaan. (Deutsch 1986; Leventhal 1980.)

Kuten jäljempänä (ja osin myös aiemmin) diplomityössä huomataan, oikeudenmukaisuus voidaan liittää moniin palkitsemisjärjestelmän kehittämistä tai laajemmin palkitsemista koskeviin osa-alueisiin. Konkreettisin näistä lienee päätöksenteon kannalta osallistava suunnitteluprosessi, jonka on todettu lisäävän oikeudenmukaisuuden tunnetta myös siinä tapauksessa, että prosessin lopputulos on osallistujalle kielteinen (Thibault and Walker 1975; ref. Ylikorkala ja muut 2005). Toisaalta myös menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja palkitsemisen toimivuuden välillä on havaittu selvä yhteys (Nurme-

⁸ Tiivistetysti Adamsin tasasuhtateoriasta: ks. esimerkiksi Huczynsky and Buchanan 2001, pp. 246-248.

⁹ Leventhal (1980) avaa ja jäsentelee periaatteet huomattavasti tässä esitettyä tarkemmin.

la, Hakonen N., Hulkko, Kuula ja Vartiainen 1999). Oikeudenmukaisuus ei siis ole yksittäinen erillinen käsite, vaan kiinteä limittäinen osa koko palkitsemisen tematiikkaa ja erityisesti sen käytännön johdannaisia.

2.4.4. Toimivaan palkitsemiseen liittyy valtaa

Tunnetut valtateoreetikot French ja Raven (1958) hahmottivat organisatorista valtakäsitettä henkilö- ja vuorovaikutussuhteiden kautta. He jakoivat valtakäsitteen viiteen perustavaan elementtiin, joista ensimmäinen on palkitsemiseen liittyvä valta. Tämä palkitsemisvalta kuvataan johtajan vaikutuskyvyksi, joka pohjautuu alaisten olettamukseen tai tietoisuuteen siitä, että johtajalla on käytettävissään erilaisia palkitsemisvälineitä ja -tapoja. Kiteytettynä palkitsijalla on siis käytössään todellista organisatorista valtaa.

Samassa tematiikassa palkitseminen on nostettu esille myös yhtenä tehokkaan vallankäytön implementointivälineenä (mm. Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith and Wilkinson 1984; ref. Huczynsky and Buchanan 2001, p. 818; Benfari, Wilkinson and Orth 1986; Buchanan and Badham 1999, pp. 27-9). Kontrastina Schrijvers (2003, s. 95) nimeää myös eettisesti hieman kestävämmän palkitsemiseen liittyvän vallankäytön taktiikan, lahjomisen.

Yhtä kaikki palkitsemisen toimintaa ohjaava ja valtaa jakava vaikutus on tunnettu teoreettisesti jo varsin pitkään. Monivivahteisessa aiheessa riittää kuitenkin tutkittavaa edelleen, sillä palkitsemisen trendien muuttuminen muuttaa myös palkitsemisen ja vallan suhdetta. Jotta palkitseminen olisi tai siitä voisi tulla toimivaa sekä organisaation että yksittäisen työntekijän kannalta, on palkitsemiseen liittyvän organisatorisen vallan tiedostaminen oletettavan tärkeää. Hienovarainen ja eettisesti kestävä palkitseminen tarkoittaa samalla hienovaraista ja eettisesti kestävästä vallan käytöstä. Valta on organisatorisena käsitteenä varsin voimakas; abstraktiin termiin liitetään usein esimerkiksi poliittinen aspekti, jolloin yleensä positiivinen palkitsemisen kaiku saattaakin tästä syystä kuulua hyvin negatiivisena (Huczynsky and Buchanan 2001, pp. 804-834).

2.4.5. Toimivan palkitsemisen tutkimusperinteet ja käytäntö: summa summarum

Kuvassa H esitetty palkitsemisjärjestelmän toimivuus- ja arviointimalli pohjautuu useisiin eri teorioihin ja tutkimusperinteisiin. Siinä tarkastellaan palkitsemisjärjestelmää kahdesta eri näkökulmasta. Suunnittelunäkökulma perustuu yhteensopivuusteoriaan, jonka mukaisesti palkitsemisjärjestelmän pitää olla yhtenevässä linjassa liiketoimintastrategian kanssa, jotta sillä voitaisiin edistää olennaisten tavoitteiden saavuttamista. Tämän lisäksi toimivuusmallissa ajatellaan, että dynaamista yhteensopivuutta lisää osaltaan toimiva palkitsemisen kehittämisen ja ylläpitämisen prosessi. Kokemuksen näkökulma perustuu puolestaan organisaatiopsykologisiin teorioihin, joissa painotetaan yksilön tulkintaa ja kokemusta vaikutusten synnyssä. Tällaisia teorioita ja tutkimusperinteitä ovat palkitsemisen reflektioteoria sekä tiedon, tyytyväisyyden, osallistuvan suunnittelun ja oikeudenmukaisuuden merkityksen tutkiminen. (Hulkko, Ylikorkala, Hakonen A. ja Sweins 2005.)

Hulkko ja muut (2002) ovat listanneet toimivan palkitsemisen neljä käytännön perusideaa seuraavasti:

- (1) *Palkitsemisjärjestelmän tulee toimia hyvin.* Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä luo kilpailukykyä sekä parantaa toiminnan laatua ja tehokkuutta. Lisäksi yhteistyö ja ilmapiiri paranevat. Toimivan järjestelmän ominaisuuksiin kuuluu myös, että sitä pidetään yleisesti hyvänä järjestelmänä.
- (2) *Palkitsemisjärjestelmän tulee olla strategian mukainen.* Tällainen järjestelmä sopii organisaation tavoitteisiin ja tukee niitä. Lisäksi strategian mukainen palkitsemisjärjestelmä on tarvittaessa muuttuva.
- (3) *Palkitsemisjärjestelmän tulee olla yhdessä suunniteltu.* Tällaisessa järjestelmässä henkilöstö voi vaikuttaa tavoitteisiin. Yhdessä suunniteltu järjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi. Järjestelmää on lisäksi arvioitava säännöllisesti samoin periaattein.
- (4) *Palkitsemisjärjestelmästä tulee tiedottaa hyvin.* Tällä tavoin palkitsemisjärjestelmä toimii kaksisuuntaisena palautteen ja kehittämisen välineenä. Samalla sen

tunnettavuus kasvaa. Asianmukaisella vuorovaikutuksella ja viestinnällä luodaan organisaatioon yhteinen ajatus järjestelmän tavoitteista.

2.5. OSALLISTAVA SUUNNITTELU PALKITSEMISJÄRJESTELMÄÄ KEHITETTÄESSÄ

Osallistuva suunnittelu voidaan kiteyttää ryhmätyöksi, joka tähtää organisaation, tuotantoprosessin, tuotteen tai uuden tekniikan kehittämiseen, suunnitteluun ja käyttöönottoon. Osallistuvassa suunnittelussa ovat mukana yrityksen eri alojen asiantuntijat. Asiantuntijaryhmillä saattaa olla samasta suunnittelukohteesta hyvinkin erilaiset näkökulmat, jotka on lopulta sovitettava yhteen, jotta lopputulos olisi mahdollisimman onnistunut. (Hacker 1986; ref. Vartiainen ja Teikari 1990; Leppänen, Launis, Lehtelä, Auvinen, Kukkonen ja Seppälä 1991.)

Kuvatus suunnittelumetodin toteuttamisessa nähdään selkeästi sekä etuja että haittoja. Leppänen ja muut (1991) mainitsevat eduiksi esimerkiksi työntekijöiden paremman sitoutumisen ja motivoitumisen työhönsä sekä monipuolisemmat näkökulmat suunnittelu-työtä kohtaan. Toisaalta osallistuvan suunnittelun haittanäkökohtina tuodaan esiin mm. kouluttamistarve, metodin aikaa ja kustannuksia sitova luonne sekä erilaiset ristiriitailanteet suunnittelijaosapuolten kesken. Haittoja lieventää usein kuitenkin helpottunut suunnittelukohteen käyttöönottovaihe sekä mahdollisesti parempi toimivuus ja laatu.

Ylikorkala ja muut (2005) argumentoivat osallistavan suunnittelun puolesta toteamalla, että metodin kannattajat näkevät sen tapana lisätä työn tuottavuutta, työtyytyväisyyttä sekä työelämän demokratiaa. Vastakohtana he tuovat esiin, että osallistava suunnittelu voidaan kokea työlääksi ja sen mukana päätäntävalta saattaa karata yritysjohtolta. Lisäksi monet suunnitteluun liittyvät mielipiteet voivat saada aikaan vaikutelman yleisestä huutoäänestyksestä. Terminologiselta kannalta katsottuna kirjallisuus käyttää rinnakkain osallistuvan ja osallistavan suunnittelun käsitteitä. Termit tarkoittavat käytännössä samaa asiaa hieman eri vivahtein ja painotuksin.

Jenkins ja Lawler (1981) tuovat tutkimuksessaan ilmi, että ihmiset ovat yleensä tyytyväisempiä lopputulokseen, jos heillä on ollut mahdollisuus vaikuttaa sen syntymiseen. Palkitsemisjärjestelmiin liittyen osallistumismahdollisuudet lisäävät tyytyväisyyttä mm.

siksi, että osallistuminen auttaa työntekijää ymmärtämään palkkausjärjestelmää paremmin. Lisäksi on havaittu, että ihmiset sitoutuvat paremmin päätöksiin, joita he ovat itse olleet tekemässä, vaikka lopputulos ei olisikaan sellainen kuin he olisivat alun perin halunneet (Thibault and Walker 1975; Greenberg and Folger 1983; ref. Ylikorkala ja muut 2005). Heller, Pusic, Strauss ja Wilpert (1998) lisäävät, että päätösten laatu paranee osallistamalla henkilöstöä vain silloin, jos osallistujilla on sekä relevanttia tietoa että halua jakaa sitä edelleen. Käytännön empiirisillä organisaatiotutkimuksilla (esimerkiksi Hänninen 2004b) on saatu lisätukea osallistavan suunnittelun mainituista vaikutuksista.

Taitavalla osallistavalla suunnittelulla voidaan parantaa organisaation suoritusta (mm. Lawler 1986). McAdams (1995) on analysoinut suorituserusteisesta palkitsemisesta kerättyä laajahkoa aineistoa työntekijöiden osallistamisen perspektiivistä. Keskeisenä tuloksena hän tuo julki taloudellisen tuloksen ja organisaation suorituskyvyn parantumisen eri osa-alueilla silloin, kun työntekijät ovat osallistuneet toimintamallien suunnitteluun ja toteutukseen. Analyysi korostaa osallistuvan suunnittelun merkitystä toimintamallien kehittämisessä. Kun tällainen toiminta yhdistetään strategiseen palkitsemiseen, löydetään avain menestymiseen; pelkästään osallistava palkitsemisjärjestelmäsuunnittelu ei hänen mukaansa johda merkittävästi parempaan tulokseen. Palkitsemishankkeissa osallistamisen merkitystä korostetaan erityisesti viestinnän kannalta. Saman asian nostavat esiin myös Ylikorkala ja muut (2005): omakohtainen tekeminen lisää usein kiinnostusta, jolloin tieto tuntuu tarpeellisemmalta ja konkreettisemmalta.

Työpaikkojen yhteistoimintamenettelyssä on myös periaatteessa kyse osallistuvasta suunnittelusta. Tämä on yhteistoimintalain ja työehtosopimuksen säätelemä menettely, jossa henkilöstöä kuullaan ja sillä on mahdollisuus vaikuttaa tiettyihin työnantajan päätösvallan piiriin kuuluviin asioihin. Henkilöstön osallistuminen työnantajan päätöksentekoon on määritelty oikeudeksi saada tietoja, neuvotella tai ottaa osaa asioiden ratkaisemiseen. (Hakonen N. ja muut 2005, s. 322.) Yhteistyötä palkitsemisjärjestelmien suunnittelussa peräänkuuluttavat myös SAK ja TT (2004): onnistuminen on varmintä silloin, kun suunnitteluun osallistuvat sekä yritysjohto, esimiehet että henkilöstö.

Osallistava suunnittelutapa on palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessin kannalta yksi keskeisistä valinnoista, joita kehittämisprosessista vastuulliset joutuvat tekemään. Palkit-

semisjärjestelmän kehittäminen voidaan nähdä osana laajempaa organisaation kehittämisprosessia, jolloin oikean valinnan tekemistä - osallistaako vai ei - on mahdollista pohtia esimerkiksi prosessikonsultoinnin (Schein 1987) käsitteen kautta. Prosessikonsultoinnin periaatteeseen kuuluu, että asiakas omistaa itse asettamansa ongelmat. Konsultin tehtävänä on auttaa, ohjata ja tukea ongelmanratkaisuprosessia siten, että lopulta asiakas ratkaisee ongelman. Tällaisen prosessin myötä asiakas oppii ongelmanratkaisutaitoja ja pystyy jatkossa itse korjaamaan oman tilanteensa. Käytännössä prosessikonsultointi on esimerkiksi osallistavaa suunnittelua: keskustelemalla, kuuntelemalla ja havainnoimalla saatetaan asiakkaan oma ääni kuuluviin. Scheinin mukaan konsultin on vältettävä valmiiden ratkaisujen tarjoamista, koska hän ei tunne tilannekohtaisia kulttuurillisia, poliittisia tai henkilökohtaisia vaikuttavia tekijöitä.

Osallistuvaa suunnittelua pidetään erityisesti Pohjoismaissa usein selviönä ja arvona jo sinänsä (Leppänen ja muut 1991). Osallistamista tulisi kuitenkin käyttää harkitsevasti; osallistavaan suunnitteluun osallistuvilla tulisi olla todellista päätösvaltaa, sillä näennäisosallistuminen johtaa usein turhautumiseen ja kadottaa samalla uskon vaikutusmahdollisuuksiin. Osallistamistavan tulee lisäksi sopia organisaatioon; osallistumis- ja vaikuttamistavat jaetaan tavallisesti edustukselliseen sekä suoraan osallistumiseen. Käytännössä nämä sisältävät esimerkiksi varsinaista suunnittelutoimintaa, ideointia, järjestelmien ylläpitämistä ja seurantaan sekä vaikutusten arviointia. (Ylikorkala ja muut 2005.)

2.6. PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN ORGANISATORISENA MUUTOKSENA

Palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessi ja sen tuloksena syntyneen uuden järjestelmän implementointi organisaatioon on organisatorinen muutos de facto. Käytännössä organisaatioiden voidaan nähdä olevan jatkuvan monimuotoisen muutoksen tilassa, mutta uuden palkitsemisjärjestelmän toteuttamisen kannalta on diplomityön kontekstissa relevanttia tarkastella ainoastaan sitä ja sen seurauksia muutoksia aiheuttavina tekijöinä. Muutos tapahtuu tällöin episodisesti. (Weick and Quinn 1999; Tsoukas and Chia 2002.) Jotta kehittämisprosessin onnistumiselle olisi mahdollista luoda parhaat edellytykset,

muutoksen luonnetta voidaan yrittää ymmärtää organisatorisen muutoksen teoretisoinnin avulla.

Van de Ven ja Poole (1995) ovat tutkimuksessaan löytäneet noin 20 erilaista muutosprosessia kuvaavaa teoriaa. Näiden pohjalta he ovat edelleen muodostaneet muutoksen neljä arkkityyppiä. Useimmat viimeisen 100 vuoden aikana kehitetyistä organisaation muutos-teorioista ovat yhdistelmiä seuraavista metateorioista.

(1) *Organisatorisen muutoksen evoluutiomallit*

Muutoksessa on mukana useita toisistaan riippuvia toimijoita, ja muutos tapahtuu ikään kuin luonnonvalintana. Muutoksen luonne on ennalta määrätty, ja sen toimijoiden muodostama systeemi siten deterministinen. Makroympäristö määrittää menestymisen. Evoluutiomallissa tapahtuu kilpailua rajallisista resursseista, jolloin elinympäristöön on kyettävä sopeutumaan. Esimerkkinä muutosmallista mainitaan peliteoriat sekä populaatio-ekologia.

(2) *Organisatorisen muutoksen elinkaarimallit*

Muutos nähdään elinkaarena, jolloin muutoksen luonne on ennalta määrätty ja siihen osallistuu ainoastaan yksi toimija. Tässä mallissa deterministisellä muutoksella on myös ennalta määrätty lopputulos. Muutoksen kohteella on sisäänrakennettu malli ohjaamassa muutosta, eikä tästä mallista ole mahdollisuutta poiketa. Esimerkit elinkaarimallin mukaisesta muutostavasta löytyvät mm. lapsen kehityspsykologiasta sekä start up -yritysten normaalista kehittymistavasta.

(3) *Organisatorisen muutoksen dialektiset mallit*

Muutos tulkitaan konfliktina, jossa on mukana vähintään kaksi toimijaa. Muutoksen luonne on ennalta määräämätön ja kehitys tapahtuu vastakohtaisuuksien kautta. Muutoksen lähteenä on kilpailevien toimijoiden, ajatusten, ideoiden, voimien tai tapahtumien ristiriita. Pysyvyys syntyy aina tasapainotilanteessa ja muutos vastaavasti status quon rikkoutuessa. Muutoksen tuloksena toinen alkuperäisistä tilanteista voittaa tai vaihtoehtoisesti syntyy kokonaan uusi tilanne. Esimerkki tällaisesta muutosmallista löytyy tarkasteltaessa esimerkiksi erimerkkisten voimakenttien käyttäytymistä toistensa läheisyydessä.

(4) *Organisatorisen muutoksen teleologiset mallit*

Muutoksella on ennalta määräämätön luonne, mutta se on kuitenkin hallittu. Muutoksen kohteena on tässäkin muutoksen metateoriassa yksi toimija, esimerkiksi organisaatio. Asetettu tavoite tai päämäärä ohjaa muutoksen etenemistä, ja tavoitteiden saavuttamisen jälkeen voidaan asettaa aina uudet tavoitteet. Tavoitteet saavutetaan toiminnalla, jota voidaan analysoida ja seurata. Ominaista ja kuvaavaa tällaisille muutoksille on mm. tarkoituksenmukaisuus ja tilannetietoisuus muutoksen eri vaiheissa. Ympäristön ominaisuudet rajoittavat mahdollisuuksia tavoitteenasetannassa. Ideaalinen palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessi on esimerkki organisaatiossa tapahtuvasta teleologisesta muutoksesta.

Weick ja Quinn (1999) erottavat organisatorisen muutoksen teoretisoinnissa toisaalta jatkuvan muutoksen näkökulman ja toisaalta episodisen muutoksen näkökulman. Näiden näkökulmien tiedostaminen suhteuttaa palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessin suurempaan muutosvirtaan siten, että itse organisaation voidaan tulkita olevan jatkuvassa muutoksessa ja uuden järjestelmän kehittäminen on muutoksena sinällään episodinen, sillä ideaalisella palkitsemisjärjestelmä uudistuksella nähdään alku ja loppu. Tarkasteluperspektiivejä yhdistää perusolettamus ideaalisen organisaation kyvystä muutoksiin.

Episodisuus antaa muutokselle traditionaalisen makronäkökulman, jolloin sitä yritetään tutkia, kuvata ja ymmärtää jakamalla se osiin ja tutkimalla näitä osia jälkeinpäin. Episodinen muutos on luonteeltaan transformatiivinen siirtymä yhdestä tasapainotilanteesta toiseen ja se tapahtuu aina, kun organisaatio ei pysty sopeutumaan ympäristöön. Jatkuva muutos antaa muutokselle mikronäkökulman, jolloin tämä tulee nähdä ja ymmärtää normaalina luonnollisena ilmiönä tai tapahtumana organisaatiossa. Jatkuva muutos synnyttää ja luo organisaatiota sisältäpäin, se on osa olemassa olevaa todellisuutta. Organisaatio nähdään jatkuvasti muuttuvan ja kehittyvän inhimillisen toiminnan näyttämönä. (Weick and Quinn 1999; Tsoukas and Chia 2002.)

Schein (2001) lähestyy organisatorista muutosta yrityskulttuurin muutoksen kautta. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen kannalta Scheinin hahmotuksessa nousee erittäin oleelliseksi muutokseen liittyvien epävarmuustekijöiden huomioiminen. Yksilön ja siten

samalla organisaation suhteen muutos aiheuttaa väijäämättä jonkin asteista tyytymättömyyttä, uhkaa ja pelkoa. Pelko- uhka- tai tyytymättömyystila johtaa lopulta muutosvas-
taisuuteen. Uhka voi olla esimerkiksi taloudellinen, poliittinen, teknologinen tai moraa-
linen. Tyytymättömyys voi puolestaan olla sisäistä eli subjektiivista tai ulkoista eli orga-
nisaatiolähtöistä tyytymättömyyttä. Pelot voivat taas pohjautua mm. epäpätevyyteen,
riittämättömyyteen, heikkoon itsekunnioitukseen ja -tuntoon, statuksen vähyyteen, epä-
kompetenssiin, vallan epäeettiseen käyttöön sekä itse työssä epäonnistumiseen tai
huonoon oppimiskykyyn.

Hämäläinen ja Saarinen (2004) käsittelevät samaa aihepiiriä systeemiällyn näkökulmasta.
He nimeävät erityyppiset pelot yhdeksi systeemiällyn pääasiallisista vastavoimista sys-
teemidiktatuurin ja koneistoajattelun ohella. Pelon pullonkauloja on vaikea havaita or-
ganisaatiossa, ja tämä johtaa negatiiviseen kierteseen. Palkitsemisjärjestelmiin liittyen
systeemiällykäs palkitseminen toteutetaan, kehitetään ja tuodaan organisaatioon tavalla,
joka pyrkii minimoimaan vastavoimat. Tällä tavoin uuden palkitsemisjärjestelmän im-
plementoinnista syntyneen organisatorisen muutoksen aiheuttamaa kitkaa voidaan pie-
nentää.

Miller ja Greenwood (2000) tarkastelevat artikkelissaan kahden organisatorista muutosta
ja organisaation kehittämistä käsittelevän kirjallisuustradition eroavaisuuksia. Näkökul-
milla on omat vahvuutensa ja niiden molempien tiedostaminen on palkitsemisjärjestel-
män kehittämisprosessin kannalta tärkeää. Akateeminen muutoskirjallisuus on empiiristä
ja teoreettista. Se antaa varsin pessimistisen kuvan mahdollisuuksista saada aikaan halut-
tu muutos. Organisatorinen muutos todetaan yleisesti kompleksiseksi, riskialttiiksi, kal-
liiksi ja sen epäonnistumistodennäköisyys suureksi. Akateeminen kirjallisuus liittyy
muutokseen mm. vallankäytön ja hallitsemattomuuden. Toisaalta yritys ihmisille, johta-
jille, konsulteille ja kehittäjille tarkoitettu käytännön muutoskirjallisuus kuvaa muutok-
sen suoraviivaisesti aikaansaattavina malleina ja toimintatapoina. Näkökulma antaa op-
timistisen kuvan mahdollisuuksista aikaansaada haluttu muutos. Organisatorinen muutos
esitetään tärkeänä ja hyödyllisenä - organisaatioiden on uudistuttava jatkuvasti selviyty-
äkseen ja menestyäkseen.

3. TUTKIMUSASETELMA

Diplomityönä tehtävän tutkimuksen toteuttaminen on perusteltu käytännön ongelmalla ja pohjustettu tutkimusaihepiiristä tehdyllä aikaisemmalla tutkimuksella. Diplomityön tavoite on löytää ratkaisu käytännön ongelmaan sekä ideaalisessa tilanteessa tuottaa samalla uutta tieteellistä tietoa. Tutkimuksessa itsessään on hyödynnetty monipuolista tutkimusaineistoa käytännöllisten sekä tilanteeseen sopivien tutkimusmenetelmien avulla.

Tässä luvussa käsitellään ja kuvataan tehdyn tutkimuksen tyyppi sekä esitetään ja perustellaan tutkimuksen raja-
aus. Diplomityön tieteellinen konteksti käsitteellistetään akateemisten heimokulttuurien avulla. Tutkimuskysymykset eritellään ja niiden tarkoitus avataan. Lisäksi luvussa käsitellään diplomityön tekemisessä käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä perehdytään tarkemmin tutkimusaineistoon ja sen käsittelytapoihin. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen toteuttamisen periaatteet tutkimusympäristön ja tutkimuksen aikataulun osalta. Tällä tavoin hahmotetaan diplomityön tutkimusasetelma.

3.1. TYYPPI JA RAJAUS

Käsillä oleva diplomityö on tutkimustavaltaan verrattain suoraviivainen: siinä edetään palkitsemisen teoreettisista perusteista palkkiopalkkajärjestelmän käytännölliseen toteuttamiseen. Tämänkaltaisuus tuo kuitenkin tutkimuksen tyypittämiseen pientä problematiikkaa; diplomityössä voidaan havaita selviä piirteitä neljästä eri tutkimustyyppistä.

3.1.1. Tutkimustyytit

Diplomityön tekoprosessia voidaan tarkastella niin tapaustutkimuksen, kvalitatiivisen tutkimuksen, toimintatutkimuksen kuin konstruktivisen tutkimuksen perspektiivistä.

Diplomityö tapaustutkimuksena

Pääosiltaan tehty tutkimus edustaa tapaustutkimusta, sillä tutkimus kohdistuu pääasiallisesti yhteen organisaatioon ja siinä tutkitaan tai kehitetään palkkiopalkkamallia sen luonnollisessa sovellusympäristössä käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa. Varsinaisessa tutkimuksessa kerätty empiirinen aineisto on ollut laadullista, mutta myös

taustatutkimuksesta saatua määrällistä kyselyaineistoa ja sen data-analyysia on käytetty. Tapaustutkimuksen näkökulmasta diplomityön tavoitteena on ollut ymmärtää ja hahmottaa käsiteltävää kokonaisuutta mahdollisimman monipuolisesti. (Järvenpää ja Kosonen 2003.)

Diplomityö kvalitatiivisena tutkimuksena

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimustraditiota diplomityössä edustaa pyrkimys ymmärtää tutkittava ilmiö tutkimuskohteena olevan organisaation näkökulmasta. Diplomityön tekijä eli tutkija on itse osallistunut tutkimusprosessiin hyvin konkreettisesti, jolloin täysin objektiivisesta mittaamisesta ja havaitsemisesta on tullut vaikeaa. Tutkija on perehtynyt teoriataustaan ja ollut avoin tutkimuskentältä tuleville vaikutteille, jolloin tutkimusprosessista on tullut joustava ja muuttuva; tutkija on itse ollut osa kenttäaineistoa ja analyysia. (Järvenpää ja Kosonen 2003.)

Diplomityö toimintatutkimuksena

Kolmas diplomityön tutkimustyyppiliitännäisyys ilmenee toimintatutkimuksen piirteinä, sillä tutkija on tutkimisen lisäksi käyttänyt tutkimuskohteena olleesta organisaatiosta hankkimaansa tietoa sen hyväksi. Työ- ja organisaatiopsykologiassa toimintatutkimus tarkoittaa tavallisesti työn ja organisaation kehittämistä. Usein toimintatutkimus on samalla tapaustutkimusta, ja tehdyssä diplomityössä onkin molempiin yhdistettävissä olevia - paikoin hyvin voimakkaita - piirteitä. (Järvenpää ja Kosonen 2003.)

Diplomityö konstruktiiivisena tutkimuksena

Diplomityössä on myös konstruktiiviselle tutkimustyyppille ominaisia piirteitä; diplomityön perustarkoitus eli palkkiopalkkamallin kehittäminen rakennustuoteteollisuusyritykseen on ongelma, joka ratkaistaan konstruoimalla eli kehittämällä jotakin kokonaan uutta kokonaisuutta. Konstruktion käytettävyys demonstroidaan edelleen ottamalla kehitetty palkkiopalkkamalli käyttöön. Konstruktio on siis tässä tapauksessa innovatiivinen ratkaisu käytännön ongelmaan, jolla on lisäksi yhteys teoriaan. Tähän liittyen tutkimustapa on osaltaan ollut analyyttinen, sillä tutkimuksen yhtenä tavoitteena on palkitsemiseen liittyvien konstruktioiden löytäminen ja ymmärtäminen. (Kasanen, Lukka and Siitonen 1993.)

3.1.2. Tutkimuksen rajaus

Palkitsemistutkimuksen kirjo on laaja. Teoreettiset tarkastelukehykset ulottuvat organisatorisesta näkökulmasta aina taloudelliseen ja psykologiseen näkökulmaan saakka. Näin ollen on lähes itsestään selvää, ettei diplomityön laajuudessa tutkimuksessa voida käsitellä jokaista näkökulmaa suhteettoman tarkasti.

Motivaatioteoriat ovat palkitsemistutkimuksessa tärkeitä selitettäessä, miksi palkitseminen vaikuttaa subjektiivisesti havaitsevan yksilön työsuoritukseen (ks. mm. Maslow 1971; Muchinsky 1996; Milkovich and Newman 1996 sekä Huczynsky and Buchanan 2001); näiden teorioiden merkitys ja tärkeys palkitsemistutkimuksessa tiedostetaan myös tässä diplomityössä, mutta organisatorisen näkökulman priorisoinnista johtuen ne rajoittavat tehtävän tutkimuksen keskeisen fokuksen ulkopuolelle. Työpsykologinen organisaationäkökulma sisältää palkitsemisjärjestelmiin liittyen kuitenkin sen lähtökohtaisen oletuksen, että järjestelmistä pyritään tekemään yksilön kannalta motivoivia.

Kansantaloustieteellinen ekonometrinen palkitsemistutkimus käyttää usein isoja tilastoaineistoja selvittääkseen esimerkiksi erilaisten palkitsemistapojen ja yrityksen tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä. Diplomityön tutkimuskysymysten kannalta tällainen tutkimustapa ei mielenkiintoisuudestaan huolimatta ole kuitenkaan kovin relevantti. Tapauskohtaisena tarkasteluna diplomityössä tehdään palkkiopalkkamallin kustannusrakennanalyysi, jolla selvitetään valitun palkitsemistavan taloudellisia vaikutuksia kohdeyrityksessä.

Tutkimuksessa joudutaan tekemään myös tiettyjä näkökulmarajauksia, vaikka kokonaisuuden kannalta mahdollisimman laajan tarkasteluperspektiivin käyttäminen on toki erittäin hyödyllistä. Diplomityössä tällainen tietoisesti tutkimuksen ulkopuolelle rajattu näkökulma on esimerkiksi palkitsemisen tasa-arvonäkökulma. Lisäksi palkitsemisen jotkut tutkimusperinteet - mm. paikallisen sopimisen tutkimusperinne - jäävät diplomityössä huomiotta, sillä niidenkään käsittely ei ole tutkimuskysymysten kannalta oleellista.

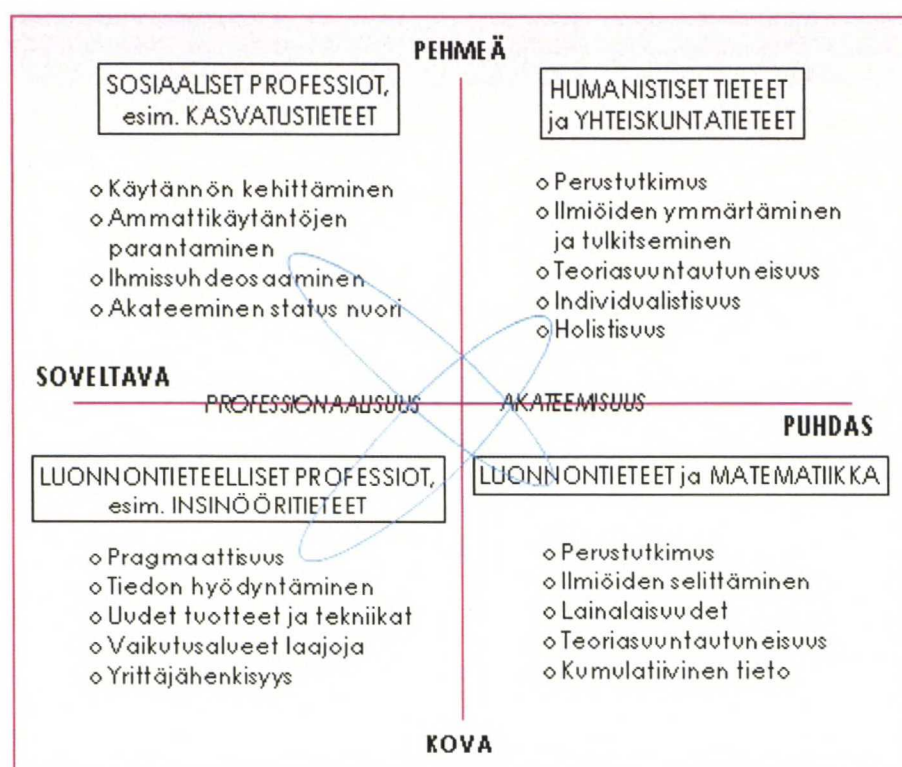
Teoriakatsaus pyrkii tukemaan diplomityön empiriaosuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Teoreettisesti palkitsemista tarkastellaan laaja-alaisesti, mutta empiria käsittää ainoastaan yksittäisen palkkiopalkkamallin rakentamisen. Empiriaosuudessa ei siten oteta

kantaa esimerkiksi siihen, millainen kokonaispalkitsemismalli olisi kohdeyritykselle sopivin, vaan keskittyyään ainoastaan luomaan parhaalla mahdollisella tavalla toimiva palkitsemisjärjestelmän osa. Kokonaispalkitsemisen näkökulma toki tiedostetaan mallia kehitettäessä, mutta tulosten osalta diplomityö fokusoii ainoastaan suoritusperusteiseen palkitsemistapaan; lopulta kohdeyrityksen vastuulle jää rakentaa koko sen palkitsemistaparepertuaarista toimiva. Tässä teoriakatsaus pyrkii olemaan hyvä lähtökohta, perusta ja kulmakivi.

Diplomityössä ei esitetä sellaisia kohdeorganisaation liiketoimintaan läheisesti liittyviä asioita, joilla saattaisi olla kilpailukykyä tai -etua heikentäviä vaikutuksia. Näin ollen esimerkiksi palkkiopalkkamallin mittareista kerätyn historiallisen datan tarkkoja arvoja ei esitetä eikä myöskään mallin tarkkoja kustannuslaskelmia. Näiltä osin suhteellinen tarkastelutapa priorisoidaan absoluuttisen edelle.

3.2. TIETEELLINEN KONTEKSTI

Tehtävän diplomityön tieteellinen konteksti voidaan hahmottaa ns. akateemisten heimo-kulttuurien kautta (Ylijoki 1998). Snow (1969) jakaa akateemiset kulttuurit toisaalta humanistisiin tieteisiin ja luonnontieteisiin sekä toisaalta soveltaviin ja perustutkimusta tekeviin tieteisiin; viimeksi mainitun jaon Snow tekee implisiittisesti. Biglan (1973a; 1973b) jatkaa tiedealojen empiiristä erottelua tutkimuksen näkökulmasta käsin. Hän tuo esiin erityisesti kaksi ulottuvuutta: toisaalta soveltavat sekä puhtaat tieteet ja toisaalta pehmeät sekä kovat tieteet. Kolb (1985) kehittää erottelua edelleen käyttäen opetuksen näkökulmaa. Hän yhdistää omat havaintonsa tieteenalojen eriytymisestä Biglanin tekemiin, jolloin tiedekulttuurit voidaan jakaa neljään tiederyppäeseen: horisontaalisesti puhtaasta soveltavaan ja vertikaalisesti pehmeästä kovaan kuvan I esittämällä tavalla.



Kuva I: Erilaiset tiederyypit sekä niiden pääpiirteittäinen karakterisointi (mukaillen Snow 1969, Biglan 1973a ja 1973b, Kolb 1985 sekä Becher 1989; ref. Ylijoki 1998). Tummennettu alue kuvan keskellä hahmottaa diplomityön tieteellisen kontekstin.

Kolb (1985) korostaa, ettei neljän erilaisen tiedeyhdistelmän tyypittämisen tarkoituksena ole lokeroita yksittäisiä tieteenaloja. Ulottuvuuksien merkitys on hänen mukaansa nimenomaisesti siinä, että ne auttavat ymmärtämään akateemisen maailman moninaisuutta niin opiskelussa kuin tutkimuksessa. Samalla ne kyseenalaistavat käsityksen, että jokin kognitiivinen tyyli olisi yleispätevästi toisia parempi. Becher (1989) on kehittänyt Kolbin ja Biglanin ajatuksia akateemisen maailman eriytyemisestä edelleen luonnehtimalla kullekin tiederyypälle ominaisia piirteitä. Nämä piirteet on kirjattu kuvaan I.

Kuvatussa viitekehyksessä tehtävä diplomityö sijoittuu ns. perhosmaisesti painottaen voimakkaasti soveltavan tieteen aluetta. Kyseessä on karkea positiointi, jonka tarkoituksena on sijoittaa tutkimus laajemmalle tiedekartalle. Pehmeää ja soveltavaa tiedealuetta edustaa diplomityön toimintamallien kehittymiseen tähtäävä tavoitteellisuus yhdistettynä prosessimaiseen kehitystyöhön. Toisaalta kova ja soveltava alue tulee esiin varsinaisen Excel-pohjaisen palkkiopalkkamallin kautta. Pehmeällä ja puhtaalla alueella liikutaan

puolestaan yhteensopivuusteoreettisessa tarkastelussa. Lisäksi kovan ja puhtaan tieteen-alueen perspektiiviä hyödynnetään esimerkiksi palkkiopalkkamallin matemaattisissa lainalaisuuksissa.

3.3. TUTKIMUSKYSYMYKSET

Diplomityön runko rakentuu kolmen tutkimuskysymyksen ympärille. Palkkiopalkkamallin kehittämisen dynaamista prosessia käsitellään ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Miten yrityksen tavoitteita tukeva palkkiopalkkamalli kehitetään?

Tämä kysymys sisältää kehittämisprosessin itsessään, mutta toisaalta se myös jättää tilaa prosessin kulun arvioimiselle ja perustelulle. Tiivistetysti palkkiopalkkamallin kehittäminen on kokonaistilanteen kannalta parhaiden mahdollisten ratkaisujen etsimistä.

Toinen tutkimuskysymys käsittelee puolestaan palkkiopalkkamallille luotua rakennetta, joka voidaan tulkita kohtuullisen stabiiliksi ainakin jokaisen yksittäisen tarkasteluhetken suhteen:

2. Minkälainen rakenne palkkiopalkkamallilla tulee olla ja miksi?

Kysymys sisältää toiveen tilanteen kannalta parhaan mahdollisen rakenneratkaisun löytämisestä. Rakenteen kuvaamisen ohella kysymys vaatii perusteluja löydetylle ratkaisulle. Tämän lisäksi tulos jää avoimeksi arvioinnille ja kommentoinnille, jotta jatkokehittäminen mahdollistuisi.

Kolmas tutkimuskysymys tuo palkkiopalkkamallin arvioitavaksi ja tarkasteltavaksi eräässä palkitsemistutkimuksen kannalta keskeisessä teoreettisessa viitekehyksessä:

3. Millainen kokonaispalkitsemisjärjestelmän osaksi luotu palkkiopalkkamalli on yhteensopivuusteoreettisesta näkökulmasta?

Tässä kehittämisprosessin tuloksena saatua mallia voidaan testata kohdeyrityksen toimintamallien suhteen. Yhteensopivuusnäkökulma liittää palkitsemisen osaksi organisaation strategiaa tukevaa toimintaympäristöä. Näin ollen palkkiopalkkamallista muodostuu onnistuessaan yksi oleellinen työkalu yrityksen vision toteutumisessa.

3.4. MENETELMÄT

Diplomityön tutkimusstrategiana on ollut erilaisten tutkimusmenetelmien mahdollisimman monipuolinen hyödyntäminen. Tätä tutkimusta edeltänyttä taustatutkimusta (Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2002) on käytetty soveltuvien osin; taustatutkimuksen materiaali on kerätty itsearviointien, strukturoitujen kyselyjen sekä haastattelujen avulla ja tutkimuksesta on tehty arviointiraportti suosituksiin. Varsinainen diplomityöhön liittyvä tutkimusaineisto on puolestaan kerätty neljällä tutkimusmenetelmällä soveltavan kenttätutkimuksen periaatteita noudattaen; tutkimusote on ollut enemmän kvalitatiivinen eli laadullinen kuin kvantitatiivinen eli määrällinen.

(1) Puolistrukturoiduissa teemahaastatteluissa käytetty haastattelurunko on nähtävissä diplomityön liitteenä II; samaa haastattelurunkoa on yksilöity hieman jokaista haastattelutilannetta varten. Haastattelujen kesto vaihteli 45 minuutin ja 85 minuutin välillä haastateltavien keskusteluaktiivisuudesta riippuen. Haastatteluympäristönä käytettiin yhtä tehtaan tai vaihtoehtoisesti pääkonttorin kokoushuoneista. Valtaosa haastatteluista toteutettiin kehittämisprosessin alkuvaiheessa, mutta muutamaa haastattelua käytettiin myös kehittämisprosessia arvioivana tapahtumana sen eri vaiheissa.

(2) Haastattelutilanteeseen verrannollisena tutkimusmenetelmänä käytettiin lisäksi yhteensä viikon mittaista työskentelyjaksoa yhtenä teollisuusyrityksen työntekijänä. Työntekijän ominaisuudessa tapahtuneet toteutettavaan palkkiopalkkamalliin liittyvät keskustelut olivat luonteeltaan haastattelua epävirallisempia sekä paikkaan sitoutumattomia. Ns. strukturoimattoman osallistuvan havainnoinnin tavoitteet olivat yhtenevät varsinaisten haastattelujen tavoitteiden kanssa, mutta tällaisen havainnoinnin luonne muodostui ratkaisevasti avoimemmaksi.

(3) Kolmantena tutkimusmenetelmänä käytettiin kehittämisryhmätyöskentelyä. Palkkiopalkkamallin kehittämistyöryhmä nimettiin välittömästi diplomityön teon aloittamisen jälkeen ja siihen osallistujat valittiin monipuolisuusperiaatteella: keskimäärin kymmenestä osallistujasta kaksi oli tuotantotyöntekijöitä, kaksi logistiikkatyöntekijöitä ja kolme työnjohtajia. Lisäksi kehittämisryhmätyöskentelyyn osallistuivat kiinteästi tehtaan tuotantopäällikkö, palkkahallinnon edustaja, henkilöstöhallinnon edustaja sekä dip-

lomityön tekijä. Kehittämistyöryhmäpalavereja pidettiin yhteensä viisi kertaa tehtaan kokoustiloissa, ja ne olivat kestoltaan noin kaksituntisia. Kehittämisprosessin alku- ja loppuvaiheessa järjestettiin lisäksi kaksi koko tehtaan henkilöstölle pidettyä palkkiopalkkamalliin liittyvää laajempaa informaatiotilaisuutta. Käytännössä diplomityöntekijä vastasi yhdessä tehtaan tuotantopäällikön kanssa palaverien ja tilaisuuksien etenemisestä. Osallistuva ja osallistava suunnittelu on diplomityön onnistumisen kannalta ollut erittäin keskeinen tutkimusmenetelmä.

(4) Tutkimusaiheeseen ja etenkin sen teoreettiseen tarkasteluun johdattelevana tutkimusmenetelmänä on käytetty laajahkoa kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsaus on toiminut eräänlaisena rinnakkaisena ja tukea antavana menetelmänä kolmelle ensin mainitulle. Aikataulullisesti arvioituna kirjallisuuskatsaus on ollut merkittävä osa diplomityötä. Sen tekeminen on jyvittänyt melko tasaisesti koko prosessin varrelle painottuen hieman kuitenkin työskentelyajanjakson alku- ja loppuvaiheisiin.

3.5. AINEISTO JA SEN KÄSITTELY

Tutkimuksen taustamateriaalina on käytetty Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorion tekemää palkitsemisjärjestelmätutkimusta; toimeksiantoyrityksessä toteutettiin palkitsemisjärjestelmäärviointi mainittujen menetelmien avulla. Tämän diplomityön tekeminen mahdollistui ja sen alkuvaihe nopeutui huomattavasti tutkimusraportissa annettujen suositusten perusteella - palkkiopalkkamallin rakentamista suositeltiin yhtenä kolmesta vaihtoehtoisesta tavasta kehittää olemassa ollutta kokonaispalkitsemisjärjestelmää.

Toisaalta diplomityön taustalla on ollut rakennustuoteteollisuusyrityksessä sen edellisellä, jo lakkautetulla tehtaalla käytetty tuotantopalkkiomalli. Tämän palkitsemistavan piirissä olivat sekä tuotantotyöntekijät että logistiikkatyöntekijät, ja palkan suuruuteen vaikuttavia tekijöitä arvioitiin puhtaasti tuotantoperusteisesti sen tehokkuuden ja laadun mukaan. Tutkimuksen näkökulmasta edeltäneen järjestelmän suurin merkitys on kohdistunut uuden mallin kehittämisprosessiin, joka on helpottanut työntekijöiden tiedostettua suoritusperusteisen palkitsemistavan syntymekanismit kohtuullisella tarkkuudella jo ennen varsinaisen palkkiopalkkamallin kehittämistyön alkamista. Lisäksi edeltäneen pal-

kitsemisjärjestelmän dokumentointi on toiminut alustavana ja lähtötilannetta kartoittavana materiaalina.

Varsinaisen tutkimusaineiston osalta haastateltavien valinta tapahtui heidän oman kiinnostuksensa sekä erityisten valintakriteerien perusteella. Valintakriteereinä käytettiin mm. toimenkuvaa ja työkokemusta siten, että mahdollisimman monipuolinen otos rakennustuoteteollisuusyrityksen palkkiopalkkamallin piiriin kuuluvasta tai sen käyttöön aktiivisesti osallistuvasta henkilöstöstä saataisiin aikaiseksi. Haastatteluiden pääasiallinen tarkoitus oli kartoittaa tutkimusympäristöä sekä luoda palkkiopalkkamallin kehittämisprosessille otollinen ilmapiiri. Lisäksi haastattelujen avulla annettiin henkilöstölle suora mahdollisuus vaikuttaa palkkiopalkkamallin rakenteeseen sekä siihen liittyviin pelisääntöihin.

Puolistrukturoituja teemahaastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jotta niiden myöhempi käyttö ja hyödyntäminen on mahdollista. Haastattelujen litterointitaso on ollut melko pinnallinen - jokaisen haastattelun sisältö on merkitty muistiin tarkkuudella, joka on parhaiten edesauttanut tai tarkentanut kehittämisprosessin tämän osa-alueen fokusta. Haastattelujen osalta päähuomio on kiinnittynyt prosessin sujuvuuteen; ideoiden ja mielipiteiden kerääminen sekä testaaminen on ollut palkkiopalkkamallin muotoutumisen kannalta tällä kohdin oleellista. Haastattelutietoja on käytetty kehittämisprosessin ohjaamisessa.

Haastatteluja täydentävää, tukevaa sekä monipuolistavaa tutkimusaineistoa saatiin tutustumalla rakennustuoteteollisuuden tehtaan työtapoihin ja -ympäristöön työskentelemällä ko. tehtaassa. Tutustumisen ohella palkkiopalkkajärjestelmän raamit hahmottuivat työviikon aikana selkeämmiksi; varsinaisten toimintamallien ymmärtäminen auttoi merkittävästi esimerkiksi vaihtoehtoisten mittareiden löytämisessä. Lisäksi monipuolinen tehdastyöskentely osoittautui kehittämisprosessin etenemisen kannalta erittäin arvokkaaksi - avoin ja luottamuksellinen kehittämisilmapiiri mahdollistui pitkälti toteuttavaan työhön osallistumisen kautta. Tämä tutkimusaineiston osa tallennettiin päivittäin kirjoitettujen havaintopäiväkirjojen muodossa. Havaintopäiväkirjojen anti on sisällytetty diplomityöhön soveltuvien osien, ja erityisesti sitä on pyritty hyödyntämään palkkiopalkkamallin kehittämisprosessin kohdalla.

Kehittämistyöryhmäpalaverissa keskityttiin pääsääntöisesti saamaan aikaiseksi yhteisesti sovitut ja ymmärretyt palkkiopalkkamallia koskevat pelisäännöt sekä rakenneratkaisut. Samalla edesautettiin kehittämisprosessin kulkua erityisesti palkkiopalkkamalliin liittyvän viestinnän suhteen. Kehittämistyöryhmissä työskenneltiin keskustelemalla kokousmateriaalien pohjalta - kokousmateriaaleina käytettiin mm. PowerPoint-esityksiä sekä erilaisia tulostettuja dokumentteja, kuten suunnittelupohjia ja rakennekuvauksia. Vuorovaikutus ja tiedottaminen olivat keskeisessä asemassa myös kahdessa koko tehtaan kesken järjestetyssä tiedotustilaisuudessa kehittämisprosessin alku- ja loppuvaiheissa. Tehtaan henkilökuntaa informoitiin lisäksi erillisen ruokatilaan sijoitetun ja palkkiopalkkamallille omistetun piirtotaulun avulla, johon kirjattiin kehittämisprosessin vaiheet ja keskeiset tulokset. Informaatiotilaisuuksien ja kehittämistyöryhmäpalaverien asialistat (modifioituna alkuperäisestä esitysformaattistaan) ovat aikajärjestyksessään nähtävissä diplomityön liitteenä III.

Kirjallisuuskatsauksena toteutettu diplomityön teoriapohjaan tutustuminen on osaltaan tukenut ja edesauttanut varsinaisen kehittämisprosessin fokusointia oikeisiin ja relevantteihin asioihin. Toisaalta se on myös auttanut hahmottamaan tutkittavana olevaa aihealuetta mahdollisimman laajasti ja monesta eri näkökulmasta käsin. Kuvainnollisesti kirjallisuuskatsaus on antanut oikeanlaiset työkalut palkkiopalkkamallin toteuttamiselle; huonoilla tai kokonaan väärillä työkaluilla työskentely veisi yleisesti ottaen pidempään ja johtaisi myös laadullisesti huonompaan lopputulokseen.

Kirjallisuuskatsauksessa käytetty aineisto on listattu kokonaisuudessaan diplomityön lähdeluettelona; se koostuu kirjallisuudesta, artikkeleista ja lehdistä, Internet-viitteestä sekä kahdesta erillisestä tutkimusraportista. Kirjallisuusaineistoa on hyödynnetty ja käytetty siten, kuin se on tehdyn diplomityön kannalta ollut merkityksellistä. Laadullista tutkimusaineistoa on kertynyt lisäksi rakennustuoteteollisuusyrityksestä saadusta materiaalista, kuten esimerkiksi erilaisista asiakirjoista, lehdistä ja kuvatallenteista. Myös tätä aineistoa on pyritty käyttämään soveltuvilta osiltaan hyväksi diplomityön tekemisessä.

3.6. TOTEUTUS

Diplomityön toteutusympäristö on ollut tutkimuksen onnistumisen kannalta otollinen, sillä se on mahdollistanut eri asioiden tekemisen niille parhaiten sopivissa paikoissa. Toisaalta tutkimusympäristön hajanaisuus on tuonut mukanaan tiettyjä käytännön ongelmia. Ajallisesti diplomityön tekeminen on kestänyt kaikkiaan noin seitsemän kuukautta. Tähän aikajaksoon on mahtunut sekä intensiivisiä että vapaampia työrupeamia. Palkkiopalkkamallin kehittämisprosessin koko aikaikkuna piirtyy neljän vuoden ajanalle.

3.6.1. Tutkimusympäristö

Diplomityön tutkimusympäristönä on toiminut erään rakennusteollisuuskonsernin Suomessa operoiva tehdas. Kahden tuotantolinjan lisäksi tuotantoyksikön kiinteänä osana on logistiikkayksikkö eli valmiiden linjatuotteiden edelleen lähettämisen mahdollistava toiminto. Tehtaan tuotannollinen toiminta on jaettu pääasiallista tuotetta valmistavaan linjaan sekä erikoisempaa tuotetta valmistavaan linjaan. Tehdas sijaitsee eri paikkakunnalla kuin organisaation pääkonttori ja hallinto sekä eri maassa kuin konsernin keskushallinto. Kehitetyn palkkiopalkkajärjestelmän piiriin on tarkoitus saada koko yksittäisen tehtaan tuotannolliseen toimintaan osallistuva henkilöstö lukuun ottamatta toimitustyöntekijöitä, työnjohtohenkilöstöä sekä johtohenkilöstöä. Palkkiopalkkaa maksetaan siten yhteensä 23 henkilölle. Kuvaan J on tallentunut hetki tutkimusympäristön arjesta.



Kuva J: Hetki keskellä tutkimusympäristön arkea.

Diplomityö on kirjoittamisprosessin osalta tehty siihen parhaalla mahdollisella tavalla soveltuvassa ympäristössä eli Teknillisen korkeakoulun Tuotantotalouden osastolla Työpsykologian ja johtamisen laboratoriossa. Tätä tutkimusympäristön osa-alueen valintaa on puoltanut mm. helppo pääsy teoreettisen tiedon lähteille, mahdollisuus työskennellä ja kirjoittaa kannustavassa ja tukevassa tutkijayhteisössä sekä diplomityöntekijän kannalta helppo maantieteellinen sijainti kohdeyritykseen verrattuna. Kehittämistyöryhmätyöskentely, informaatiotilaisuudet, suurin osa haastatteluista sekä työympäristöön tutustuminen on luonnollisesti toteutettu näihin parhaiten sopivassa ympäristössä eli kohdeyrityksen tehtaan toimitiloissa.

3.6.2. Palkkiopalkkamallin kehittämis aikataulu

Diplomityönä raportoitava tutkimus on toteutettu pääosiltaan kevästä 2005 saman vuoden loppuun asti ulottuvalla ajanjaksolla. Teknillisen korkeakoulun organisaatiolle tekemä palkitsemistutkimus on lisäksi taustoittanut tätä tutkimusta. Palkkiopalkkamallin kehittämisprosessin vaiheet voidaan listata seuraavasti:

2001 Rakennustuoteteollisuuden tehdas aloittaa toimintansa; peruspalkkausjärjestelmä koostuu työkohtaisesta osuudesta, henkilökohtaisesta osuudesta sekä kiinteästä tuotanto-

lisästä. Vanhan lakkautetun tehtaan palkkausjärjestelmässä on käytetty tuotantoperusteista muuttuvaa palkkio-osuutta.

2002 Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorio tekee organisaatiossa palkitsemisjärjestelmäarvioinnin. Tämän perusteella annetaan palkkausjärjestelmää koskevia suosituksia sekä ehdotetaan erilaisia suorituserusteisia palkkausjärjestelmämalleja käyttöön otettavaksi.

Kevät 2005 Organisaatio ehdottaa diplomityöaihetta, jonka empiriaosuus koostuu palkkiopalkkajärjestelmän rakentamisesta uudelle tehtaalle ja teoriaosuus relevantin palkitsemiskentän kuvaamisesta.

Kesä 2005 Diplomityön teko aloitetaan teoriapohjaan tutustumisella ja samalla hahmotetaan empirian suuntaviivoja. Tehtäväkenttä tulee tutuksi tehdastyöskentelyn avulla ja palkkiopalkkajärjestelmän kehittämistyöryhmä kutsutaan koolle. Tehtaalla pidetään informaatiotilaisuus ja ensimmäiset haastattelut toteutetaan.

Syyskuu 2005 Palkkiopalkkajärjestelmään liittyvät pelisäännöt saadaan pääosiltaan sovittua. Palkkiopalkkamallin ensimmäinen versio esitellään ja sitä edelleen kehitetään yhteistyössä kehittämistyöryhmän kanssa. Avainhenkilöiden haastattelut jatkuvat, ja varsinaisen diplomityön runko on valmisteilla.

Lokakuu 2005 Diplomityön kirjoitusprosessi jatkuu aktiivisena. Mallinnusarvioinneilla kehitetään palkkiopalkkamallia ja erilaisilla mittareilla toteutettavaan suoritusarviointiin liitetään euromääräiset palkkiot.

Marraskuu 2005 MS Excel -pohjainen palkkiopalkkamalli esitellään kaikille palkkausjärjestelmän piiriin kuuluville. Se jätetään avoimeksi kommentoinnille ja samalla mallin käytettävyyttä parannetaan. Historiallisella datalla simuloinnin sijaan siirrytään relevanttien mittarien käyttöön. Diplomityön kirjoittaminen jatkuu mallin kehittämisen ohella.

Joulukuu 2005 Palkkiopalkkajärjestelmän implementointivaihe voi alkaa. Tämä toteutetaan ajamalla rinnakkain sekä käytössä olevaa kiinteään tuotantopalkkioon perustuvaa palkkamallia että uutta palkkiopalkkamallia. Kehittämistyöryhmän osuus on edelleen merkittävä toteutuksen ja viestinnän kannalta. Uuteen malliin siirtymisen aikataulusta päätetään. Diplomityön kirjoitusprosessi on edennyt diskussiovaiheeseen.

Tammikuu 2006 Diplomityö jätetään tarkastettavaksi diplomi-insinöörin tutkintoa varten. Organisaation tavoitteisiin sidottu palkkiopalkkamalli on valmis käytettäväksi varsinaisena rakennustuoteteollisuuden tehtaan palkkausjärjestelmänä. Uusi malli päätetään ottaa käyttöön konsernin keskushallinnon hyväksynnän ja rinnakkaisajovaiheesta saatujen kokemusten perusteella tehtyjen tarkastusten jälkeen. Palkkiopalkkamallin pelisäännöistä sovitaan paikallisesti. Diplomityöntekijän osuus järjestelmäkehittäjänä päättyy uuden työsuhteen alkaessa helmikuussa 2006.

4. TUTKIMUSTULOKSET

Diplomityön tulososiossa on haettu vastaukset esitettyihin kolmeen tutkimuskysymyseen. Saadut vastaukset eivät ole jokaiselta osa-alueeltaan kaikenkattavia ja perusteellisia, mutta toisaalta tutkimus on antanut rohkaisevia ja mielenkiintoisia tuloksia myös tutkimuskysymysten varsinaisen fokuksen ulkopuolelta. Lisäksi tehty tutkimus on mahdollistanut uusien potentiaalisten jatkotutkimusaiheiden syntymisen.

Tässä luvussa käsitellään diplomityön empirian taustaa ja tavoitteita sekä kuvataan palkkiopalkkamallin kehittämisprosessia kehittämismetodien ja -vaiheiden avulla. Varsinaiset konkreettiset tutkimustulokset indikoidaan kehitetyn palkkiopalkkamallin rakenteena esimerkiksi pelisääntöjen, mittareiden sekä mallin toteutustavan muodossa. Lisäksi syntynyttä palkkiopalkkamallia perustellaan ja arvioidaan teoriaosuudessa kuvatussa yhteensopivuuskontekstissa. Luvun lopuksi hahmotetaan mallin lähitulevaisuutta osana kohdeyrityksen palkitsemiskokonaisuutta. Tällä tavoin kirjataan diplomityön tutkimustulokset.

4.1. PALKKIOPALKKAUUDISTUKSEN TAUSTA JA TAVOITTEET

Diplomityön empiirinen osuus koostuu palkkiopalkkamallin kehittämisprosessista sekä varsinaisen palkkiopalkkamallin rakentamisesta teollisuusyritykseen. Empirian taustalla on ollut yrityksen tarve saada käyttöönsä toimintamalleja ja strategiaa tukeva palkitsemisjärjestelmän osa. Ennen varsinaisen mallin kehittämistä yrityksessä tehtiin erillinen palkitsemistutkimus ja palkitsemisjärjestelmäarviointi (Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorio 2002), jonka tuloksena saatiin lopulta kolme vaihtoehtoista yrityksen tarpeisiin sopivaa palkkiojärjestelmämallia. Ehdotusjärjestyksessään nämä olivat 1. Perinteinen palkkiopalkka- tai tuotantopalkkiojärjestelmä, 2. Tulospalkkiojärjestelmä sekä 3. Hyödynjakopalkkiojärjestelmä.

Tehty taustatutkimus perustui oletukseen, jonka mukaan palkitsemista voidaan mitata ja johtaa siten, että siitä voidaan rakentaa organisaatiolle menestystekijä. Taustatutkimus ja tehty raportti antoivat hyvät suuntaviivat palkkiopalkkamallin varsinaiselle kehittämiselle. Esimerkiksi tuotannon ja logistiikan palkkiojärjestelmälle suositeltiin yhteisten mittareiden käyttämistä. Tutkimus osoitti samoin, että suurin osa työntekijöistä oli lähtökoh-

taisesti motivoitunut työskentelyyn, mutta toisaalta kiinteää palkkaa ei pidetty motivoivana tai kannustavana. Uuden järjestelmän kehittämistä piti tärkeänä ja tarpeellisenä noin 83 % tehtaan silloisista työntekijöistä; tehtaan henkilöstörakenne ei ole muuttunut merkittävästi tutkimuksentekovaiheesta. Alustavat raamit uuden palkkiojärjestelmän luomiselle olivat siis olemassa, mutta muu kehittämisen kenttä jäi tehdyn taustatutkimuksen jälkeen vielä varsin avoimeksi.

Kiteytettynä kohdeorganisaatiossa toteutetaan kokonaispalkitsemista seuraavassa esitellyllä tavalla. Palkkiopalkkamallin piiriin kuuluville työntekijöille maksetaan tällä hetkellä peruspalkan lisäksi kiinteää tuotantolisää. Työntekijöitä koskevat palkkausjärjestelmät on kehitetty yhteistyössä työmarkkinaosapuolten kesken. Tehtaalla on käytössä myös aloitepalkkiojärjestelmä, jossa arvotaan kuukausittainen lahjakortti aloitteita tehneiden kesken. Edut syntyvät puolestaan lakisääteistä paremmasta työterveyshuollosta, etätömahdollisuuksista sekä liikunnan harrastamisen tukemisesta. Vuosittain jaetaan erikoispalkkioina laatu- ja ympäristöpalkinnot. Lisäksi kohdeorganisaatiossa tarjotaan koulutusmahdollisuuksia oman kiinnostuksen perusteella ja pyritään järjestämään tarpeen tullen joustavat työajat.

Jokaiselle työntekijälle annetaan henkilökohtaista palautetta vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Henkilöstötyytyväisyyskysely toteutetaan samoin vuosittain. Lähtökohtaisesti organisaatio pyrkii tarjoamaan pysyviä työsuhteita. Vähemmän formaalia aineetonta palkitsemista toteutetaan esimiesten toimesta; henkilöstön hyvinvointiin yritetään kiinnittää jatkuvaa huomiota. Kohdeorganisaatiossa palkitsemisen ilmeinen kehittämis kohde on paikallisten käytäntöjen - mm. tupo-sopimuksen - ymmärrettävässä tiedottamisessa konsernin suuntaan. Myös kehittymismahdollisuuksista ja tehtävänsiirroista on muodostunut hieman rajallisia yrityksen suhteellisen pienestä koosta johtuen.

Peruspalkkaan liittyen organisaatiossa on tällä hetkellä käytössä työehtosopimuksen mukainen kahdesti vuodessa päivitettävä vakanssiluokitus, joka säilyy palkitsemisjärjestelmäuudistuksessa ennallaan. Kehitys- ja uudistustyö koskee siten peruspalkan suorituserusteista palkkio-osuutta. Toiminnan ja toimintamallien kehittämiseksi on yrityksessä - kuten kaikissa tuloksellista liiketoimintaa harjoittavissa yrityksissä - lähtökohtai-

nen tarve, ja tätä tarvetta on osaltaan päätetty tyydyttää uudella palkitsemisjärjestelmän osa-alueella.

Varsinaisesta uudesta palkkiopalkkamallista kehittyi lopulta eräänlainen yhdistelmä taustatutkimuksen palkkiojärjestelmäehdotuksista. Ehdotuksiin liitettiin järjestelmävaihtoehtoille yleensä ominaisia haasteita, joista useimpiin jouduttiinkin vastaamaan mallin kehittämisprosessin edetessä. Haastavuus syntyy esimerkiksi siitä, että palkkiojärjestelmän tulee tavoittaa riittävän hyvin työn oleelliset piirteet ja tärkeät asiat. Toisaalta järjestelmä ei saa muodostua liian monimutkaiseksi tai yksityiskohtaiseksi. Sen tulee mitata asioita, joihin järjestelmän piiriin kuuluvat työntekijät voivat vaikuttaa suoraan, ja se ei saa aiheuttaa haitallista vastakkainasettelua tuotantoyksikössä. Järjestelmän tulee olla myös rakenteeltaan selkeä, mutta samalla kuitenkin niin yksityiskohtaisesti spesifioitu, ettei tulkinnanvaraisuuksia tai -mahdollisuuksia juuri jää.

On itsestään selvää, ettei kaikkia keskenään osin hyvin ristiriitaisia vaatimuksia voida täyttää. Haasteisiin on kuitenkin pyritty vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä on usein johtanut parhaan mahdollisen kompromissiratkaisun etsimiseen. Palkitsemisjärjestelmän palkkiopalkkaosasta on pyritty tekemään kokonaisuuden kannalta mahdollisimman toimiva. Tämän yleisen tavoitteen saavuttamiseksi diplomityön empiriaosuudelle on asetettu useita osatavoitteita.

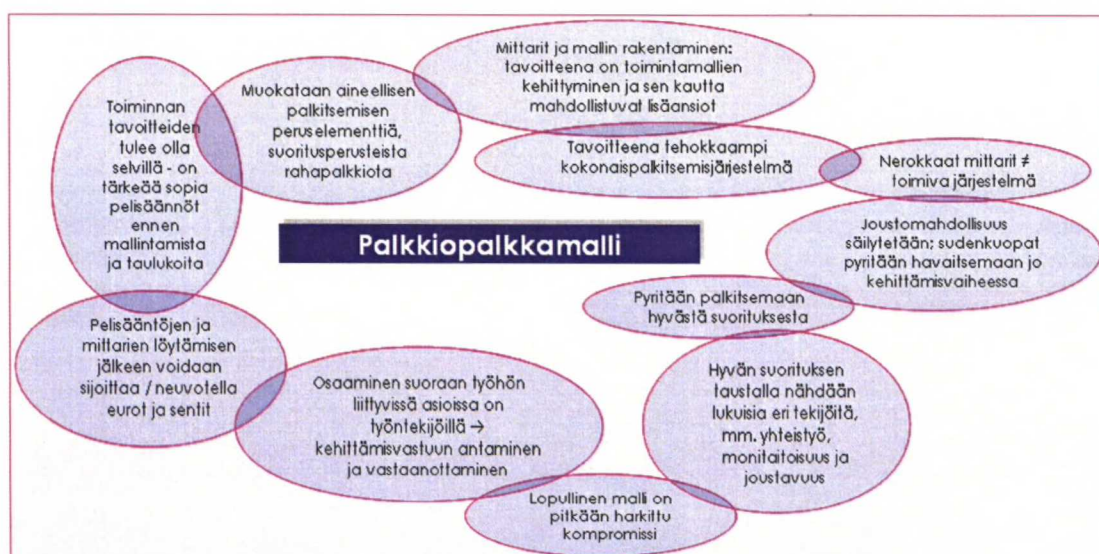
Periaatteessa palkkiopalkkamallin avulla halutaan maksaa työntekijöille suurempaa tuntipalkkaa hyvästä suorituksesta. Tämän tavoitteen kannalta on oleellista valita toimintamalleja arvioivat mittarit oikein ja rakentaa malli päämääräsidonnaisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa mallin liittämistä kiinteästi organisaation strategiaan. Rakennustuotteita valmistavan organisaation visio on olla kiistämätön johtaja alansa markkinoilla. Tähän tavoitteeseen se pyrkii tarjoamalla asiakkaiden tarpeiden mukaisia parhaita teollisuustuotteita ja ratkaisuja. Palkkiopalkkamallin kannalta avainsanaksi voidaan tässä suhteessa nostaa *paras*. Mallin on osaltaan tuettava parhaiden ratkaisujen ja tuotteiden syntymistä palkitsemalla ja tavoittelemalla mm. virheettömyyttä, tehokkuutta, varmuutta ja taloudellisuutta.

Palkkiopalkkamallista on siis pyritty kehittämään kokonaisuutena kannustava jokaiselle järjestelmän osapuolelle. Sen suunnittelussa on yritetty korostaa selkeyttä, yksinkertaista toimivuutta sekä oikeudenmukaisuutta. Malli on lisäksi laadittu yhteistoiminnassa ja räätälöity nimenomaisesti kohdeyrityksen tarpeisiin sopivaksi. Selkeiden taustaoletusten ja tavoitteellisuuden lisäksi palkkiopalkkamallin kehittämisprosessille on asetettu joukko prosessin etenemistä tukevia kysymyksiä. Tällaisia ovat mm. miksi työtä tehdään, miten sitä voidaan tehdä paremmin kuin eilen, miksi työtä tulisi tehdä paremmin kuin eilen, millä tätä voidaan mitata jne. Kysymysten lisäksi malliin kohdistuu paljon odotuksia ja toiveita, joita ei voida suoraan asettaa taustaoletuksiksi tai tavoitteiksi.

4.2. PALKKIOPALKKAMALLIN KEHITTÄMISPROSESSI

Palkkiopalkkamallin kehittämisprosessin kuvaamisella vastataan ensimmäiseen diplomityölle asetettuun tutkimuskysymykseen. Tämä tutkimustuloksiin liittyvä alaluku antaa siis vastauksen siihen, miten yrityksen tavoitteita tukeva palkkiopalkkamalli kehitetään. Tähän vastaukseen saadaan lisää syvyyttä kolmannen tutkimuskysymyksen vastauksella, joka arvioi kehitettyä palkkiopalkkamallia ja sen kehittämisprosessia yhteensopivuusteoreettisesta näkökulmasta luvun loppupuolella.

Kehittämisprosessiin liittyy lukuisia tekijöitä ja asioita, joihin joudutaan ottamaan kantaa tai jotka joudutaan huomioimaan muulla tavoin prosessin edetessä. Kuvassa K on havainnollistettu hieman palkkiopalkkamallin kehittämiskenttää sekä siihen yhdistettäviä seikkoja. Näihin keskeisiin toteamuksiin on päädytty hyödyntämällä eri tutkimusmenetelmillä diplomityön alkuvaiheessa kerättyä aineistoa. Ne on sijoiteltu kuvaan limittäin ketjumaiseksi kokonaisuudeksi, sillä kehittämisprosessin kannalta useat asiat linkittyvät ja yhdistyvät toisiinsa juuri tällä tavoin. Kuvaan liitetyt asiat on kirjoitettu auki diplomityön eri osissa, joten niiden syvälinen käsittely ei ole tässä kohdin mielekäästä.



Kuva K: Palkkiopalkkamallin kehittämisprosessiin liittyy paljon huomionarvoisia elementtejä ja osatekijöitä.

Kuvan K eräs keskeinen viesti liittyy osallistavan kehittämisprosessin hedelmällisyyteen. Kehittämisvastuun jakaminen ja vastaanottaminen näkyvät lopulta mallin hyväksyttävyydessä ja toimivuudessa sen implementointivaiheessa. Kuva jakaa kehittämistä aikataulullisesti siten, että kronologinen eteneminen tapahtuu tavoitelähtöisesti priorisoiden esimerkiksi pelisäännöt kustannusrakenteen edelle. Prosessin kannalta on myös huomioitavaa, että nerokkaat mittarit eivät välttämättä takaa järjestelmän toimivuutta, vaikkakin edesauttavat sitä toki suuresti. Lisäksi on huomionarvoista, että jo kehittämisprosessin alkuvaiheessa kehittämisryhmä kykeni erottelemaan hyvän suorituksen mahdollistavat osatekijät. Lopulta kehittämisen päämäärä ja perustelut pystyttiin kiteyttämään yhteen lauseeseen: järjestelmän tavoitteena on saada aikaan tehokkaampi ja entistä toimivampi kokonaispalkitsemisjärjestelmä muokkaamalla yhtä aineellisen palkitsemisen peruselementtiä, suoritusperusteista rahapalkkiota.

Käytännössä palkkiopalkkamallin kehittämisprosessista muodostui varsin iteratiivinen. Mallin rakennetta ja siihen liittyvää pelisäännöstöä hiottiin ja muutettiin kehittämisryhmätyöskentelyn tuloksena, kunnes esitetty ratkaisu tyydytti kaikkien osapuolten enemmistöä. Merkittäviä ristiriita- tai konfliktitilanteita ei syntynyt, ja tämä puolestaan edesauttoi huomattavasti mallin kehittymisen nopeaa etenemistä ja lopulta integroitumista kohdeorganisaatioon.

Iteratiivista prosessia voidaan kuvata esimerkiksi palkkiopalkkamalliehdotelmien avulla, joita diplomityöntekijän hahmotelmien perusteella annettiin kehitystyöryhmän arvioitavaksi useampia. Erilaisissa ehdotelmissa käytettiin mm. vaihtoehtoisia leikkuritasoja, eritiheyksisiä porrastuksia sekä erilaisia muuntotaulukkojaotuksia. Diplomityön liitteenä IV on palkkiopalkkamallin kehittämistyöryhmälle prosessin alkuvaiheessa esitetty vaihtoehtoisten leikkurien ja tasoportaiden joukko. Tässä hahmotelmassa eurot on asetettu täysin mielivaltaisesti, ja niillä pyritään kuvaamaan ainoastaan tasokohtaisia eroavaisuuksia.

Tavoitelähtöinen kehittämisprosessi ei välttämättä huomioi kaikkia mahdollisia kehittämissuuntia kovin tehokkaasti, mutta toisaalta sillä saadaan oletettavasti ja todennäköisesti aikaan halutunlainen tai ainakin halutunlaista hyvin lähellä oleva lopputulos. Tämä lähtökohta korostaa entisestään tavoitteenasetannan merkitystä ja kriittisyyttä kehittämisprosessin onnistumisen kannalta. Toisaalta tämänkaltaisen kehittämisprosessi antaa melko suoran vastauksen tutkimuskysymykseen: yrityksen tavoitteita tukevan palkkiopalkkamallin kehittämiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa. Kehittämislle voidaan antaa esimerkiksi kuvattunlaiset suuntaviivat ja joitakin yksittäisiä yksityiskohtia koskevia hyviä neuvoja, mutta varsinainen kehitysprosessi on vietävä läpi tilanneherkällä ja riippuvaisella kontingentilla tavalla, joka sopii yrityksen toimintaympäristöön.

4.2.1. Kehittämismetodit

Palkkiopalkkamallia on kehitetty sellaisilla metodeilla, jotka palvelevat tavoiteasetantaa parhaalla mahdollisella tavalla. Kehittämismetodeilla on selkeä analogia diplomityön tutkimusmenetelmiin, mutta niitä voidaan kuitenkin kuvata hieman erilaisesta lähtökohdasta käsin. Kehittämistyön kannalta keskeinen metodi on ollut kehittämisryhmätyöskentely. Muut kehittämismetodit ovat ikään kuin palvelleet kehittämisryhmätyöskentelyä, jolloin esimerkiksi palkkiopalkkamallia koskevat pelisäännöt ovat muodostuneet ja muotoutuneet taustatutkimuksen, teoriaan tutustumisen, avainhenkilöhaastattelujen sekä tehdastyöskentelyn avulla. Näiden menetelmien välimaastossa on käytetty toteuttavaa metodologia eli varsinaista mallin raakakehittämistyötä tietokoneen ääressä.

Tutkimuskysymysten perspektiivistä kehittämismetodeja voidaan kuvata hieman käytännönläheisemmin. Yrityksen tavoitteita tukevaa palkkiopalkkamallia on kehitetty viestimällä eli tiedottamalla ja vuorovaikuttamalla monipuolisesti, tekemällä palkkiopalkkamalliin liittyviä päätöksiä sekä vaikuttamalla mm. aktiivisella esimies- ja kehittämis-toiminnalla. Toisaalta palkkiopalkkamallin rakentamiseen on tarvittu tukevaa, suunnittelevaa, kehittävää ja arvioivaa toimintaa eli prosessin kannalta nämäkin voidaan nähdä erillisinä kehittämismetodeina. Tarkastelunäkökulmasta riippumatta keskeiset käytettävät kehittämismetodit on pyritty valitsemaan ja priorisoimaan sekä tavoitesidonnaisesti että tilanneriippuvaisesti.

4.2.2. Kehittämisprosessin vaiheet

Vastaavasti kuin kehittämismetodien kohdalla havaitaan analogia tutkimusmenetelmiin, havaitaan kehittämisprosessin vaiheissa analogia palkkiopalkkamallin kehittämisaikatauluun; vaiheiden osalta vaihtoehtoisen lähestymistavan löytäminen on kuitenkin jo astetta vaikeampaa. Tiivistetysti palkkiopalkkamallin kehittämisprosessin voidaan todeta edenneen vanhan tuotantopalkkiomallin lopettamisesta taustatutkimuksen kautta uuden palkkiopalkkamallin kehittämisprosessin lanseeraustilaisuuteen ja edelleen kehittämistyöryhmän nimeämisen kautta kehittämistyöryhmäkokouksiin ja lopulta aina kehitetyn mallin julkistamiseen, rinnakkaisajoon ja varsinaiseen käyttöön. Tämän jälkeen kehittämisprosessin osaksi voidaan vielä tulkita arvioivat ja edelleen kehittävät kehittämistyöryhmäkokoukset samoin kuin mallin myöhemmät tarkastukset.

Prosessin itsensä näkökulmasta vaiheistus voidaan jakaa hieman vastaavasti metodien prosessinäkökulman kanssa, jolloin eri vaiheiksi on mahdollista erotella esimerkiksi tiedonkeruu, viestintä ja päätöksenteko. Hedelmällisempää lienee kuitenkin arvioida prosessin aktiivisuutta vaiheittain; dynaamisen kehittämisprosessin aktiivisuusaste on vaihdellut alun lievästä unenomaisesta tilanteesta prosessin keskivaiheen erittäin aktiiviseen kehittämiseen. Loppuprosessia kohti aktiivisuus on diplomityön tekemisen ja siihen liittyvän mallin kehittämisen suhteen hieman laskenut tästä, mutta toisaalta mallin implementointi rakennustuoteteollisuustehtaaseen on diplomityön puhtaaksikirjoittamisen ohella lisännyt tai jatkanut aktiivisuutta.

Kehittämisprosessin eteneminen voidaan osuvasti tiivistää sanonnan avulla:

"Vain kuolleet kalat uivat aina myötävirtaan"

- Vanha kiinalainen sananlasku

4.3. PALKKIOPALKKAMALLIN RAKENNE

Palkkiopalkkajärjestelmän rakenteen reunaehdot koostuvat yhdessä kehittämistyöryhmän kanssa sovituista pelisäännöistä. Pelisäännöt voidaan karkealla jaottelulla erotella yleisesti järjestelmää koskeviin sääntöihin, tarkemmin ainoastaan järjestelmän mittareita koskeviin sääntöihin sekä erityisesti MS Excel -pohjaista palkkiopalkkamallisovellusta ja sen käyttöä koskeviin sääntöihin. Tässä esitetyt pelisäännöt ovat paikallisen palkkiopalkkasopimuksen ensisijainen perusta.

Tämä tutkimustuloksiin liittyvä alaluku on samalla vastaus toiseen diplomityölle asetettuun tutkimuskysymykseen. Kokonaisuus antaa siis vastauksen siihen, minkälainen rakenne palkkiopalkkamallilla tulee olla ja miksi. Pelisääntöjen muodossa esitettyyn rakennekuvaukseen on sisällytetty samalla perustelut valituille ratkaisumalleille. Pääosa perusteluista liittyy oikeudenmukaiseen ja toimivaan palkitsemiseen. Lisää pohjustusta ja palkkiopalkkamallin rakenteeseen liittyviä perusteluja on esitetty vastauksena kolmanteen tutkimuskysymykseen sekä diplomityön diskussio-osuudessa.

4.3.1. Yleistä

Yleisesti palkkiopalkkajärjestelmää koskevat pelisäännöt priorisoimattomassa järjestyksessä:

- Kohdejoukko: palkkiopalkkajärjestelmän piiriin kuuluvat tehtaan pääasiallista tuotetta valmistavan linjan työntekijät, erikoistuotteita valmistavan linjan työntekijät sekä tehtaan osana toimivan logistiikkapuolen työntekijät.
- Jakotapa: rahapalkan palkkio-osuus jaetaan euromääräisesti tasasuuruiseksi eli jokainen järjestelmän piiriin kuuluva työntekijä saa samansuuruisen (jaksoittaisesti muuttuvan) palkkion.
- Palkkion suhteellinen suuruus: Työntekijöille maksettavasta rahapalkasta keskimäärin 20 % muodostuu jaksoittain muuttuvasta suoritusperusteisesta palkkio-

osuudesta. Rahapalkan pääosa - keskimäärin noin 80 % - maksetaan kiinteänä palkkaluokkaan sekä henkilökohtaiseen lisään perustuvana osuutena.

- Nykyisessä palkkausjärjestelmässä käytössä oleva kiinteä tuotantolisä on euromääräisesti arvioituna yhtenevä uuden palkkiopalkkajärjestelmän normaalisuoritustason kanssa.
- Maksettavien palkkioiden suuruusluokat määräytyvät portaittaisesti.
- Neuvotteluprosessi: Maksettavien palkkioiden euromääräinen suuruus neuvotellaan yhdessä. Neuvottelemisesta vastaa palkkiopalkkajärjestelmän kehittämistyöryhmä, jossa ovat edustettuina sekä tuotannon että logistiikan työntekijät, esimiehet ja yritysjohto.
- Palkkiopalkkajärjestelmää rakennettaessa ja kehitettäessä huomioidaan joustomahdollisuus; pelisäännöt eivät ole ns. kiveen kirjoitettuja ilman erillistä sopimista. Tästä sopimisesta vastaa palkkiopalkkajärjestelmän kehittämistyöryhmä.
- Palkkiopalkkamallin rajapintoja ja mittaustasoja voidaan tarkistaa sopimalla ja neuvottelemalla tarkistuksista järjestelmän kehittämistyöryhmän kesken.
- Palkkiopalkkajärjestelmän kehittämistyöryhmä neuvottelee maksettavalle palkkio-osuudelle euromääräiset minimi- ja maksimitasot.
- Jotta luodun palkkiopalkkamallin työehtosopimuksenmukaisuudesta voidaan varmistua, malli arvioidetaan TES-asiantuntijalla.
- Mittausjakso ja palkkioiden maksaminen: Mittausajanjaksona käytetään yhtä kuukautta. Palkanmaksujakso on kuitenkin edelleen organisaation käyttämä kaksi viikkoa. Joka toinen palkka maksetaan näin ollen vakiosuuruusena ennakkotilinä eli ns. kottitilinä. Kottitilin suuruus tulee keskimäärin olla puolet kokonaiskuukausipalkasta. Mittausajankohta sovitaan yhdessä; sen ei tarvitse olla yhtenevä palkanmaksuajankohdan kanssa. Sopimisesta vastaa palkkiopalkkajärjestelmän kehittämistyöryhmä.
- Palkkateknisistä syistä mittausjaksolta kertynyt palkkio-osuus maksetaan aina seuraavan kuukauden työtunneille.

- Poikkeustilanteet: Järjestelmän varsinaisen implementoinnin jälkeen on jätettävä palkkiopalkkamallin käyttöä koskeva varaus *poikkeuksellisille* olosuhteille. Nämä olosuhteet tarkoittavat esimerkiksi pitkäaikaisia sähkökatkoja, putkivuotoja, raaka-ainetoimittajien lakkotilanteita sekä näihin suoraan rinnastettavia tapahtumia. Poikkeuksellisissa olosuhteissa palkkiopalkkamallin kokonaissuoritusasoksi arvioidaan normaalisuoritusaso 50 %.
- Palkkiopalkkajärjestelmän käyttö: tunnuslukujen kehittymistä on päästävä seuraamaan säännöllisesti mittausjakson aikana silloin, kun tämä on kunkin tunnusluvun osalta teknisesti mahdollista.

Pelisäännöt on yleisesti sidottu rakennustuoteteollisuuden työehtosopimukseen. Esimerkiksi kehittämistoimintaan liittyen relevantti TES suosittaa seuraavaa: työpaikalla seurataan yhteistoiminnassa sopivin aikavälein tuottavuutta, tuotantoa ja henkilöstöä koskevaa kehitystä - tarvittavista seurantajärjestelmistä ja tunnusluvuista sovitaan paikallisesti. Uudesta järjestelmästä on pyritty kehittämään työpaikan yhteistoiminnalle mahdollisimman suosiollinen myös siten, kuin tällaisesta toiminnasta työehtosopimuksessa säädetään.

4.3.2. Palkkiopalkkamallin mittarit

Palkkiopalkkajärjestelmän mittareita koskevat pelisäännöt priorisoimattomassa järjestyksessä:

- Palkkiopalkkajärjestelmässä käytetään neljää työntekijöiden suoritusaso arvioivaa, keskenään mahdollisimman vähän korreloivaa mittaria.
- Yhdellä mittarilla arvioidaan tuotannon suoritusaso, toisella logistiikan suoritusaso. Kolmas mittari arvioi puolestaan tuotannon ja logistiikan yhteistä suoritusaso. Neljäs suoritusaso arvioiva mittari on tuotantoyksikön kannattavuuden muutoksiin reagoiva taloudellinen mittari. Muita mittareita ei järjestelmään sen toiminnan alkuvaiheessa sisällytetä, mutta niiden käyttämisen mahdollisuus pyritään kuitenkin huomioimaan.

- Mittareiden tulee olla dataperusteisia arviointiperusteisuuden asemesta eli kriteerien on oltava mitattavia, ei arvionvaraisia.
- Työntekijöiden on pystyttävä vaikuttamaan mitattavien suureiden kehittymiseen toimintamallejaan muuttamalla.
- Mittareiden on indikoitava toimintamallien taso jokaisen mittausjakson jälkeen niin pian kuin se on teknisesti mahdollista. Tällä tavoin mittareihin liitetään kiinteä palautefunktio.
- Mittareita painotetaan palkkiopalkkajärjestelmän kehittämistyöryhmässä yhteisesti sovittavin kertoimin.
- Palkkiopalkkamallin mittarit pyrkivät hyödyntämään konsernin yleisesti käyttämiä tunnuslukuja.
- Vuosilta 2002 - 2004 kerätty historiallinen tunnuslukudata määrittää jokaisen mittarin osalta keskiarvoisen normaalisuoritusason. Prosentteina ilmaistuna normaalisuoritusaso on 50 %.
- Vastaavasti historiallinen tunnuslukudata antaa ohjearvot 100 %:n sekä 0 %:n suoritusasoille jokaisen mittarin osalta.
- Tuotannon osalta mittausajanjaksolta kerätyt tunnusluvut keskiarvoistetaan siten, että pienin ja vastaavasti suurin arvo jätetään huomiotta. Tällä pyritään eliminoimaan mm. suunnittele mattomien ja vaikeasti ennakoitavien linjan käyntikatkosten vaikutus palkkiopalkan kertymiseen.
- Logistiikan toiminta on sesonkiluonteista. Tämä huomioidaan mallia luotaessa ja kehitettäessä siten, että jokainen vuosi jaetaan neljään neljännekseen. Neljänneksen historiallinen tunnuslukudata määrittää tältä osin keskiarvoisen normaalisuoritusason.
- Taloudellisen mittarin tulee huomioida sellaiset kustannukset, joiden suuruuteen työntekijöillä on suora vaikutusmahdollisuus; tällaisia ovat esimerkiksi raaka-aine- ja materiaalikulut, energian kulutus sekä asiakasreklamaatioista aiheutuneet kustannukset.

- Kuukauden jokaiselta päivältä kerättävien tunnuslukujen osalta mittausajanjaksole on kerryttävä vähintään neljä mittausta, muutoin mittarin kokonaissuoritus-tasoksi arvioidaan normaalisuoritustaso 50 %.

Järjestelmän piiriin kuuluvien työntekijöiden suoritustason arvioimiseen käytettäviä mit-tareita koskevat pelisäännöt ovat keskeisessä sekä ratkaisevassa asemassa palkkiopalk-kamallin ja -järjestelmän toimivuuden kannalta. Tavoite- ja strategiasidonnaisuus sekä oikeiden toimintamallien arvioiminen on erittäin tärkeää. Tästä vallitsi varsin selkeä konsensus koko palkkiopalkkamallin kehittämistyöryhmän kesken. Rakennustuoteteolli-suusyrityksen tuotantopäällikkö kiteytti mittareiden roolin osuvasti eräässä kehittämis-työryhmäkokouksessa:

"Sitä saadaan mitä mitataan, sitä mitataan mitä arvostetaan."

- Rakennustuoteteollisuustehtaan tuotantopäällikön kommentti mittareiden merkityksestä

Tämä lausahdus jäi elämään myös myöhempiin kokouksiin, sillä se korostaa erityisesti juuri palkitsemisjärjestelmien strategia- ja tavoitesidonnaisuutta. Organisatorisesta nä-kökulmasta palkitsemisella voidaan vaikuttaa erittäin paljon yrityksen toimintamallien kehitykseen. Oikealla mittarivalinnalla on mahdollista ohjata työskentelytapoja yrityk-selle tärkeiden päämäärien saavuttamisen suuntaan, jolloin vastaavasti väärä mittariva-linta voi johtaa varsin fundamentaaleihin seurauksiin.

4.3.3. Palkkiopalkkamallisovellus ja palkkion määräytyminen

MS Excel -pohjaista palkkiopalkkamallisovellusta sekä sen käyttöä ja palkkion määräy-tymistä koskevat pelisäännöt priorisoimattomassa järjestyksessä:

- Palkkiopalkkamallin mittarit antavat prosentuaalisen arvon jokaiselle mittaamal-leen tunnusluvulle.
- Prosenttiarvo saadaan erillisen prosentuaalisen muuntotaulukon avulla. Taulukon tasot määräytyvät mittareista kerätyn historiallisen tunnuslukudatan keskilukujen eli keskiarvon ja mediaanin sekä ääriarvojen eli maksimi- ja minimiarvojen pe-rusteella kannustavasti.

- Kuukauden palkkiopalkkaosuus kertyy neljästä eri mittareilla arvioitavasta komponentista. Tuotannon tunnusluvulle $[\alpha]$ annetaan mallissa painoarvo 0,30. Logistiikan toiminnan suoritustasoa arvioivalle tunnusluvulle $[\beta]$ asetetaan mallissa sama painoarvo 0,30. Yhteisen toiminnan tasoa mittavalle tunnusluvulle $[\gamma]$ annetaan painoarvo 0,25. Tällöin taloudellisen kannattavuuden tunnusluvulle $[\delta]$ on asetettava painoarvo 0,15, jotta prosentuaalinen suoritustason kokonaisarviointi olisi mahdollista välillä 0 - 100 %.

- Edellä mainitusta saadaan palkkiopalkkamallin kokonaissuoritustason määrittäväksi laskukaavaksi:

$$PPM\% \equiv 0,30 * [\alpha] + 0,30 * [\beta] + 0,25 * [\gamma] + 0,15 * [\delta] \quad (1)$$

- Laskukaavalla (1) saatu prosentuaalinen arvo indikoi suoraan maksettavan euromääräisen palkkion arvon siten, kuin siitä on palkkiopalkkajärjestelmän kehittämistyöryhmän kesken sovittu ja neuvoteltu.
- Palkkiopalkkamallissa käytetään 13 %:n leikkuria molemmissa päissä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että 87 %:n ylittävä PPM % -arvo antaa maksimipalkkion ja vastaavasti 13 %:n alittava PPM % -arvo antaa minimipalkkion.
- Malli porrastetaan osin kymmenen sekä osin viiden PPM %:n välein, jolloin 13 %:n leikkurit huomioiden palkkiopalkkamalliin saadaan lopulta kaikkiaan yksitoista suoritus- ja maksutasoa.
- Viiden PPM %:n porrastusta käytetään välillä 43 - 57 %. Näin keskimääräisen 50 % suorituksen läheisyydessä kehittyneistä toimintamalleista seuraava suora kannustusvaikutus on suurempi.
- Normaalisuoritustasoinen PPM % = 50 %. Euromääräisesti tämä vastaa siis suoraan nykyistä kiinteää tuotantolisää, joka on x,xx €. Maksimipalkkioksi on palkkiopalkkajärjestelmän kehittämistyöryhmän päätöksellä asetettu y,yy € ja minimipalkkioksi vastaavasti z,zz €.

- Palkkiopalkkamallin euromääriin liitetään erilliset vuosikorotukset, jotka määrätään inflaatioperusteisen kertoimen avulla. Kehittämistyöryhmä päättää inflaatio-kertoimesta vuosittain palkkiopalkkajärjestelmän arvioinnin yhteydessä.

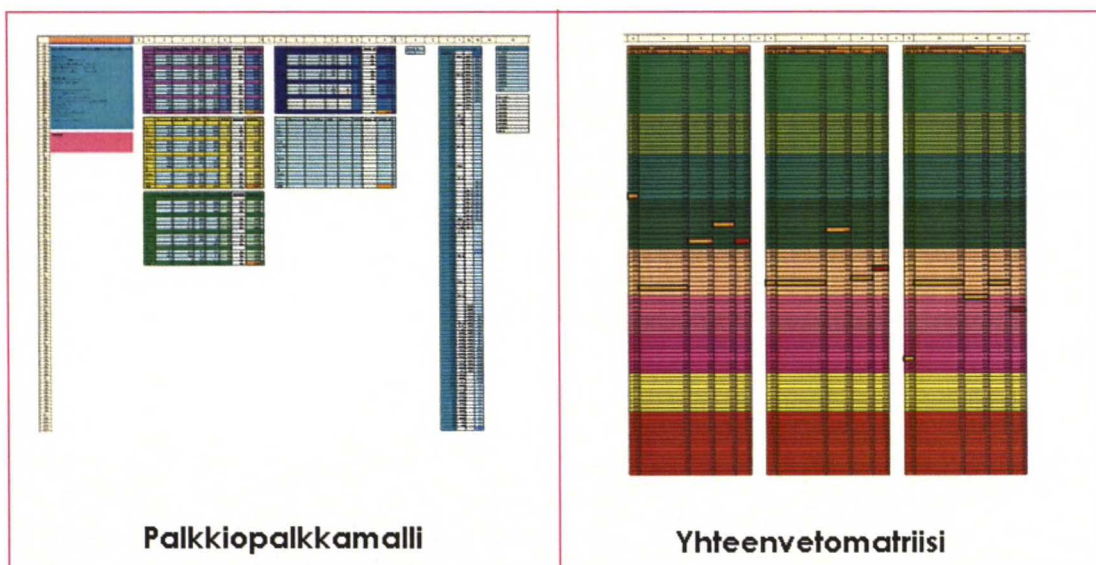
Pelissäännöistä on siis sovittu palkkiopalkkamallin kehittämistyöryhmän kanssa. Nämä pelissäännöt ovat mallia koskevia toimintaohjeita ja reunaehtoja. Ne määrittävät melko yksiselitteisesti mallin tämänhetkisen rakenteen ottaen samalla huomioon mahdolliset siihen myöhemmin tehtävät parannukset ja muutokset. Mallia voidaan alkaa käyttää organisaation kokonaispalkitsemisjärjestelmässä yhdistämällä pelissäännöt seuraavassa alaluovussa esitettävään järjestelmäkuvaukseen. Käyttökokonaisuuteen liittyy luonnollisesti myös paljon muita huomionarvoisia seikkoja - esimerkiksi palkkiopalkkamallin käytön vastuuhenkilöiden nimeäminen, kehittämis- ja tarkastusaikataulujen sopiminen, parannusten ja muutosten dokumentointi jne. -, mutta teknisesti mallia voidaan hyödyntää jo näillä perusteilla.

4.4. PALKKIOPALKKAJÄRJESTELMÄN KUVAUS

Tietokonepohjaisena järjestelmänä rakennustuoteteollisuusyritykseen implementoitava palkkiopalkkamalli on toteutettu MS Excel -sovelluksella. Myöhemmin mallin käyttöönottamisen jälkeen on mahdollista, että se integroidaan osaksi yrityksen käyttämää SAP-järjestelmää. Kehittämisprosessin alkuvaiheessa erityisesti korostettu mallin yksinkertaisuusvaade on pyritty huomioimaan luotaessa sitä MS Excel -ohjelmalla.

Diplomityössä esitettyjen palkkiopalkkamallikuvien tarkkuustaso on tietoisesti jätetty sellaiseksi, ettei liiketoiminnan kannalta oleellisia tunnuslukuja havaita. Kuvan L vasemmalla puolella on esitetty varsinainen palkkiopalkan määräävä taulukkopohja. Vasemmalta lukien taulukossa indikoidaan ensin palkkiopalkan kertymiseen vaikuttavat tekijät laskukaavoineen ja esitetään lisäksi muutamia huomion arvoisia seikkoja mallin käytössä. Seuraavaksi mallin toimintaa on simuloitu vuosien 2002, 2003 ja 2004 osalta; neljän mittariarvon perusteella määräytyy kunkin mittausjakson prosentuaalinen suoritustaso. Rinnakkaisajovaihe 2005 sekä todellinen mallin ajovaihe 2006 esitetään seuraavassa sarakkeessa. Kahdessa viimeisessä taulukossa havainnollistetaan kustakin prosentuaalisesta suoritustasosta maksettavaa tuntikohtaista korvausta. Korvauksen ja suoritus-

tasojen ollessa porrastettuja porrastusvälit esitetään vasemman kuvan viimeisessä sarakkeessa.

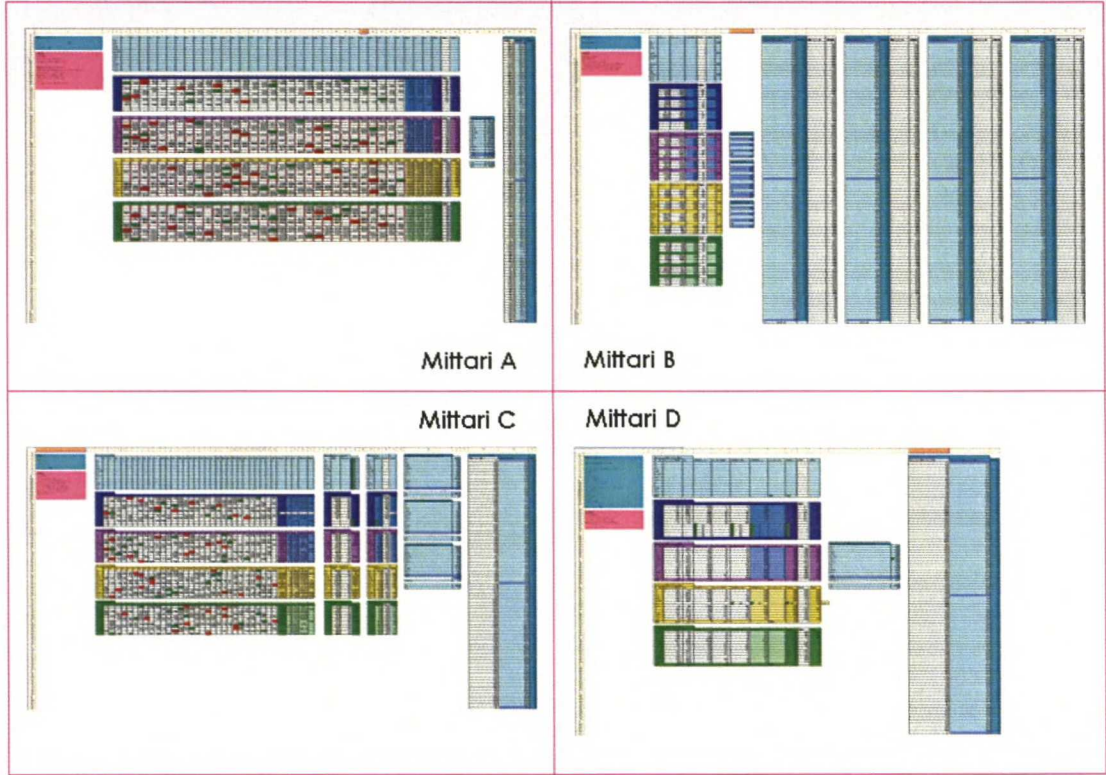


Kuva L: Varsinainen palkkiopalkan määräävä MS Excel -pohjainen malli on verrattain yksinkertainen. Mittareiden perusteella saadaan laskukaavalla suoritustaso, joka voidaan suoraan muuttaa maksettavaksi palkkio-osuudeksi. Yhteenvetomatriisilla voidaan puolestaan seurata suoritustasoa jokaisen mittarin osalta joko mittausjaksoittain tai pidemmältä aikaväliltä.

Kuvan L oikealla puolella esitetään puolestaan palkkiopalkkamallin prosentuaalisen suoritustason visualisointischema esimerkin omaisella tavalla. Tässä porrastusvälit on merkitty eri värein siten, että vihreällä alueella suoriutuminen on ollut erittäin hyvää ja punaista kohti suoritustaso vastaavasti heikkenee tästä. Yhteenvetomatriisissa voidaan indikoida jokaisen mittarin taso erikseen halutulta ajanjaksolta, joka voi siis olla esimerkiksi yksi mittausjakso, puolivuotisjakso, vuosijakso jne. Jokaisen taulukon viimeisessä sarakkeessa korostettu prosentuaalinen arvo ilmentää palkkiopalkkamallin kokonaissuoritumistasoa eli PPM %:a (palkkiopalkkamalliprosenttia). Tämän arvon perusteella maksetaan porrastetusti sovittu rahallinen tuntikorvaus.

Varsinaisen palkkiopalkkamallin taustalla seurataan sen neljää mittaria. Kuvassa M nämä mittarit on nimetty tunnuksilla A, B, C sekä D; kuvassa esitetään jokaisen mittarin taulukkopohjan layout eli ulkoasu. Mittarikohtaiset pelisäännöt huomioitavine seikkoinen on säännönmukaisesti kerätty aina jokaisen mittaripohjan vasempaan laitaan. Tä-

män jälkeen mittarikohtaisia tunnuslukuja on kerätty vuosilta 2002, 2003 sekä 2004, jotta historiallisen datan perusteella voitaisiin määrittää jokaiselle mittarille realistiset ja oikeudenmukaiset muuntotaulukot tunnuslukujen ja prosentuaalisten suoritustasojen välille. Vuotta 2005 on käytetty nimellisenä rinnakkaisajovuotena eli se ei ole vaikuttanut historiallisen datan avulla laskettaviin keskilukuihin logistiikan mittaria lukuun ottamatta. Tässä mittarissa myös vuosi 2005 on huomioitu, jotta periodiselle mittarille saataisiin tarpeeksi kattava datapohja. Vuosi 2006 on lisätty mittaripohjiin, jotta mallin varsinaiseen käyttövaiheeseen siirtyminen tältä osin helpottuisi.



Kuva M: Palkkiopalkan palkkio-osuus kertyy työntekijöiden suoritusta ja toimintamalleja arvioivien mittareiden A, B, C ja D perusteella. Suoritustasot määräytyvät mittareiden historiallisen datan keskilukujen ja ääriarvojen pohjalta. Kuvassa on palkkiopalkkamallin mittarikohtainen MS Excelillä toteutettu layout.

Mittaridatan käsittelyn jälkeen taulukkopohjan seuraavaan sarakkeeseen on kerätty keskiluvut eli mittausjaksottaisen datan keskiarvot sekä mediaanit. Lisäksi datasta on eroteltu ääriarvot eli maksimi- ja minimiarvot. Näiden avulla on lähdetty iteroimaan realistisia ja oikeudenmukaisia muuntotaulukoita jyvittämällä mittarikohtaisia tunnuslukuarvoja verrannolliseksi suoriutumistasoa kuvaaviin prosenttiarvoihin 100 % - 0 %. Jokaisen

mittarin kohdalla on päädytty käyttämään tasaista kulmakerrointa koko mainitulle prosenttivälille. Ideaalisesti 50 %:n suoritustaso vastaa normaalia keskiarvoista suoritusta, 100 % merkitsee erittäin hyvää suoritusta ja 0 % vastaavasti erittäin heikkoa suoritusta. 50 %:n tasosta on täten muodostettu työsaavutusten normi. Koko prosentuaalinen skaala saadaan käyttöön, sillä muuntotaulukoiden arvot ovat todellisia toteutuneita mittarikoh-
taisia arvoja.

Mittarin A osalta tunnuslukuja saadaan kerättyä joka päivä. Ne merkitään esimerkiksi vuosittaisesti ja kuukausittaisesti jaettuihin taulukoihin. Sovellus laskee merkityistä arvoista mittausjaksottaiset keskiarvot siten, että tässä keskiarvossa ei huomioida mittausjakson parasta eikä huonointa arvoa edellyttäen, että mittausjaksolta saadaan vähintään neljä tunnuslukua. Tunnusarvojen vähyyteen saattavat johtaa esimerkiksi mittausjaksolle osuvat lomiat, tehdasseisokit sekä muut vastaavat tapahtumat. Mikäli tunnuslukuja on vähemmän kuin neljä, mittarille merkitään arvo 50 %. Keskilukujen ja ääriarvojen poimimisen jälkeen on muodostettu prosentuaalinen muuntotaulukko, jota käyttämällä voidaan ilmoittaa mittausjakson suoritustaso. Tämä prosenttiluku siirretään sellaisenaan varsinaiseen palkkiopalkkamallipohjaan kyseistä mittausjaksoa mittarin A osalta kuvaavaksi arvoksi.

Vastaavalla periaatteella mittari B antaa mittausjaksottaista suoriutumista kuvaavan prosenttiluvun, joka voidaan siirtää suoraan varsinaiseen palkkiopalkkamallipohjaan. Mittari B poikkeaa kuitenkin mittarista A siltä osin, että siinä vuoden aikajana on jaettu neljään periodiin mittarilla arvioitavan toimintamallin sesonkisen luonteen vuoksi. Tämä aiheuttaa tarpeen käyttää neljää erillistä muuntotaulukkoa, jolloin myös keskiluvut ja ääriarvot on laskettava periodisesti. Mittarin B historiallinen datapohja pienenee täten neljännekseen muihin mittareihin verrattuna, mikä on huomionarvoista sen prosentuaalisten muuntotaulukoiden tasojen realistisuutta ja oikeudenmukaisuutta arvioitaessa. Luotettavuutta kasvatetaankin huomioimalla myös vuosi 2005 historiallisessa datassa. Myöhemmin muuntotasoihin tehdään tarkastuksia datapohjan kasvaessa ajan saatossa. Lisäksi eroavaisuutena mittariin A mittarin B tunnusluvut kerätään mittausjaksottaisesti. Tämä merkitsee, ettei niitä tarvitse enää keskiarvoistaa muuntotaulukkoon sijoittamista

varten. Historiallisen datan keskilukuja ja ääriarvoja käytetään kuitenkin yhä muuntotaulukoiden luomiseen.

Mittarille C on ominaista, että sen tunnuslukuja kerätään sekä päivittäin että mittausjaksottaisesti. Tämä johtuu siitä, että mittarilla arvioidaan samanaikaisesti kahta eri toimintamallia. Toimintamallit ovat samankaltaisia, mutta niitä toteutetaan tuotantoyksikön eri osissa. Päivittäin kerättävien tunnuslukujen osalta sovellus poimii tässäkin mittarissa ääriarvot erilleen, mutta laskee prosentuaaliseen muuntotaulukkoon vietävän osan kuitenkin huomioiden nämä. Tällä pyritään eliminoimaan ei-toivottu mahdollisuus osaoptimointiin eli mittarin väärinkäyttöön, joka toimintamallin luonteesta johtuen muuten saattaisi syntyä. Mittausjaksottaisesti kerättävä tunnusluvun osa lisätään päivittäiseen keskiarvoon, jolloin saadaan keskilukujen ja ääriarvojen perusteella toteutettuun muuntotaulukkoon vietävä summa-arvo. Muuntotaulukon kautta saadaan puolestaan mittarin C prosenttiarvo, joka kuvaa mittausjaksottaista suoritumista tämän mittarin osalta. Prosenttiluku siirretään edelleen varsinaiseen palkkiopalkkamallipohjaan. Samoin kuin mittarin A kohdalla, mittarin C päivittäin kerättäviä tunnuslukuja on oltava mittausjakson aikana vähintään neljä.

Mittarin D toimintaperiaate on kehitetyn palkkiopalkkajärjestelmän mittareista yksinkertaisin. Siinä tunnuslukuja kerätään mittausjaksottaisesti siten, että kahta eri toimintamallia kuvaavat tunnusluvut summataan yhteen. Tarvittavien arvojen syöttämisen jälkeen sovellus laskee summa-arvon lausekkeella, joka varsinaisen tunnusluvun muodostamisen lisäksi huomioi myös vuosittain muuttuvan erillisen tunnuslukukertoimen; tämä kerroin on käytännössä inflaatioperustainen. Lopputuloksena saatu arvo viedään prosentuaaliseen muuntotaulukkoon, joka tässäkin tapauksessa on muodostettu mittarin D historiallisen datan keskilukujen ja ääriarvojen perusteella. Lopulta suoritusta kuvaava ja arvioiva prosenttiluku voidaan viedä varsinaiseen palkkiopalkkamalliin, joka siis huomioi kaikkien mittareiden mittausjaksoilta keräämät prosenttiarvot ja indikoi siten suoraan rahaan verrattavan lopullisen kokonaissuoritumistasoa ilmentävän PPM %:n.

Palkkiopalkan palkkio-osuus kertyy työntekijöiden suoritusta ja toimintamalleja arvioivien mittareiden A, B, C ja D perusteella. Tämänhetkinen mallin MS Excel -sovellus on toimintakykyinen, mutta ohjelman automaattisen toiminnan tasoa on mahdollista pa-

rantaa merkittävästi. Tunnusluvut on kerättävä ja syötettävä palkkiopalkkamalliin manuaalisesti joka tapauksessa, mutta niiden käsittelyä sovelluksessa voidaan parantaa esimerkiksi rakentamalla siihen laskualgoritmien lisäksi suoraan sekä prosentuaalisia että rahallisia muuntotaulukoita hyväksikäyttävä funktio. Tällöin malli antaisi suoraan PPM %:n ja sen perusteella maksettavan rahallisen työtuntikohtaisen korvauksen suuruuden arvojen syöttämisen jälkeen. Mallin sisäänajovaiheessa sen toimintaan tutustuminen saattaisi kuitenkin kärsiä tästä oleellisesti. Palkkiopalkkamallin alkutaipaleella mallin toimintaperiaatteen ymmärtäminen on sovelluksen automaatiotasoa huomattavasti tärkeämpää.

Palkkiopalkkamallin perustehtävä on arvioida sen piiriin kuuluvien työntekijöiden toimintamallien tehokkuutta ja suoritustasoa siten, että hyvästä suorituksesta voidaan jakaa rahallinen palkkio. Tämän lisäksi MS Excel -pohjaisen sovelluksen avulla voidaan tietojen keräämisen ja syöttämisen jälkeen arvioida, indikoida ja laskea myös lukuisia muita hyödyllisiä tai muulla tavoin mielenkiintoisia tunnuslukuja, joilla ei ole suoraa vaikutusta mallin perustehtävään. Niiden tuottaminen on aloitettu jo nykyisessä sovelluksessa, mutta potentiaalisesti ohjelma tarjoaa lähes rajattomat mahdollisuudet arvojen käsittelemiselle edelleen. Nämä jo lasketut arvot ovat olleet apuna mm. nykyisen palkkiopalkkamallin edelleen kehittämisessä sekä tunnuslukujen vertailemisessa ja tunnuslukutrendien seuraamisessa.

Uuden mallin käyttöönotto- ja rinnakkaisajovaiheessa sen käytettävyyteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Muussa tapauksessa toimivat periaatteet saattavat valitettavan herkästi hukkaa käytettävyyso Ongelmien alle. Vaihtoehtoisia MS Excel -sovelluksella toteutettavia käytettävyyttä parantavia taulukkopohjia on pohdittu palkkiopalkkamallin kehittämistyöryhmän kesken. Kuvassa N esitetään yhden tällaisen hahmotelman periaatteellinen toteutustapa.



Kuva N: Kehitetyn palkkiopalkkamallin implementointi eli rinnakkaisajo ja varsinainen käyttöönotto tapahtuvat vuoden 2006 aikana. Alustavasti myös tämä vaihe on suunniteltu toteutettavaksi MS Excel -sovelluksella. Ohjelman hyvä käytettävyys on tässä vaiheessa ensiarvoisen tärkeää.

Järjestelmäkuvauksen lopuksi lienee syytä korostaa vielä erikseen kontingenssiajattelun merkitystä järjestelmän kehittämisprosessissa; nimenomaisesti rakennustuotteita valmistavaan teollisuusyritykseen räätälöidyn palkkiopalkkamallisovelluksen ei ole tarkoitus olla yhtä tehdasta universaalimpi ratkaisu. Tiettyihin rajoihin asti se on toki sovellettavissa moneen tarkoitukseen, mutta jo peruslähtökohtana tätä sovellusta pohjustettaessa on ollut palkkiopalkkamallin toteuttaminen ainoastaan tiettyyn toimintaympäristöön ja tiettyyn organisaatioon.

4.5. PALKKIOPALKKAMALLIN KUSTANNUSRAKENNE

Palkkiopalkkamallia ja järjestelmää kehitettäessä sen erääksi keskeiseksi arviointikriteeriksi ja yleisen debatin aiheeksi nousee raha kahdesta syystä. Ensimmäinen ja ilmeisin rahaan liittyvä neuvottelutilanne syntyy, kun mietitään, millaisia euromääräisiä panostuksia organisaatio haluaa uuteen järjestelmään liittää. Rahaa sitoutuu suoraa palkkakustannusta enemmän, sillä jokaisesta tuntiin kohti maksetusta eurosta joudutaan maksamaan myös esimerkiksi lakisääteiset sivukulut sekä keskituntiansioperusteiset lomapalkat. Suomessa euron lisääminen yhden työntekijän tuntipalkkaan merkitsee organisaatiolle noin 1,45 €:n rahallista satsausta. Suurempi palkkio-osuus palkkiopalkassa merkitsee mahdollisesti jopa merkittävästi kannustavampaa palkitsemisjärjestelmää työntekijälle, mutta aiheuttaa samalla organisaatiolle työntekijämäärästä riippuen huomattavia lisäkustannuksia.

Näin ollen kolikon kääntöpuolella joudutaan tarkastelemaan lisääntyvien palkkakustannusten rahallista hyötynäkökulmaa organisaation tuloksen kannalta. Diplomityön tutkimusaiheena ja kehittämiskohteena oleva palkkiopalkkajärjestelmä on tässä suhteessa kiitollinen, sillä se on toteutettu osaksi rakennustuotteita valmistavan tehtaan työntekijöiden palkitsemisjärjestelmää. Funktionaalisen organisaation tuotantolaitoksessa suoran kustannusrakenteen liittäminen tehtyyn malliin on huomattavasti helpompaa kuin esimerkiksi palveluja tuottavassa projektiorganisaatiossa. Oman vaikeutensa kustannusarviointiin tuo kiinteästi tuotantoyksikön tuotantolinjoihin ja siten palkkiopalkkamalliin sidoksissa oleva tehtaan logistiikkatoiminto, mutta toimintamallien ja mittareilla arvioitavien suoritusten parantumisen myötä saatavaa tuottoa tai ainakin sen suuruusluokkaa voidaan tästä huolimatta arvioida hyvinkin luotettavasti.

4.5.1. Työvoimakustannukset

Kehitetty palkkiopalkkamalli aiheuttaa lisäkustannuksia organisaatiolle lisääntyneinä työvoimakustannuksina. Näiden suuruus voidaan laskea kohtuullisella tarkkuudella, kun palkkiopalkkamallin piirissä olevien työntekijöiden lukumäärä, yhden työntekijän keskimäärin kuukaudessa tekemät työtunnit sekä tuotantopalkkiomallin tuntipalkkaan sidottava euromäärä tunnetaan. Huomioimalla lisäksi sivukulut ja lomakorvauskustannukset yhden tunnin palkkio-osuudessa saadaan lasketuksi lisääntyneet kustannukset jokaiselle PPM %:lle niin haluttaessa. Koko palkkakustannus tiedetään vertaamalla 0 %:n PPM:n sidottua rahamäärää 100 %:n PPM:n työvoimakustannukseen.

4.5.2. Toimintamallien kehittymisen tuottama lisäarvo

Hyötynäkökulmasta tarkasteltuna jokainen parantunut PPM-prosenti tuottaa lisäarvoa organisaatiolle kehittyneiden ja siten parempien toimintamallien muodossa. Lisäarvon suuruuden laskeminen ei ole aivan yhtä suoraviivaista kuin palkkakustannusten arvioiminen, mutta se voidaan toteuttaa huomioimalla jokainen mittari omana lisäarvoa tuottavana kokonaisuutena. Jottei palkkiopalkkamalliin kohdistuisi tältä osin liian suuria odotuksia, laskutavan on oltava sillä tavoin varma, että tuloksena saatu lisäarvo saadaan huonoimmassakin mahdollisessa skenaariossa suorana tuottona organisaatiolle. Käytän-

nössä tilanne on tuloksellisesti siis suurella todennäköisyydellä vielä seuraavassa esitetyä parempi.

Mittari A

Mittarin A osalta otettiin tarkasteluajankohdaksi vuosi 2004, jolloin palkkiopalkkamallin suoritustasoprosentti on tämän toimintamallin kohdalla ollut 52 %. Huomioimalla tuotantolinjan tuottamien tuotteiden kokonaismäärä sekä vuoden kokonaisajopäivät saadaan keskimääräinen tuotanto jokaista ajopäivää kohti. Vertaamalla tätä lukua linjan käytännölliseen - erotuksena teoreettisesta - maksimituotantoarvoon ja laskemalla lisäksi yhden tuotteen keskimääräiset muuttuvat kustannukset saadaan tulokseksi rahasumma, joka vastaa mittarin 100 %:n arvon ja 52 %:n arvon erotusta.

Jakamalla saatu summa jokaista prosenttia kohden saadaan koko 100 %:n skaalalle liitettävä rahallinen arvo yhtä keskimääräistä ajopäivää kohden kertolaskun avulla. Kertomalla näin saatu tulos edelleen kuukauden keskimääräisillä ajopäivillä vuoden 2004 osalta saadaan lopulta tähän mittariin yhdessä kuukaudessa sitoutunut tuotannollinen arvo. Todellisuudessa rahallinen arvo on vielä tätä suurempi, sillä yhtä tuotetta kohti menetetty katetuotto on lähes aina muuttuvia kustannuksia suurempi. Työntekijät voivat kuitenkin toimintamalliensa kautta vaikuttaa juuri muuttuviin kustannuksiin kaikkein suorimmin. Tästä syystä muuttuvien kustannusten arvon liittäminen linjan tekemiin tuotteisiin on perusteltua.

Mittari B

Mittarin B kohdalla käytettiin edelliseen verrattuna hieman erilaista lähestymistapaa siihen sitoutuneen rahamäärän arvioimiseksi mittarin erilaisen luonteen vuoksi. Mittauksen kohteena on toimintamallin tehokkuus selkeän tuotettavan hyödykkeen sijaan. Tehokkuuden arvoa iteroitiin vertaamalla ensin vuoden 2005 työvoimakuluja samana vuonna tehtyihin työtunteihin, jolloin saatiin tulokseksi yhden työtunnin kustannus organisaatiolle. Tämän jälkeen tutkittiin mittarista kerättyä historiallista dataa vuosilta 2002 - 2004, josta voitiin hyvällä tarkkuudella arvioida vuosineljänneksittainen keskimääräinen työtulos. Vertaamalla tätä keskiarvoon kiinnitettyä tulosta tehokkuuden ääriarvoihin saatiin periaatteessa saman työtuloksen saamiseksi käytetty tuntimääräinen vaihteluväli.

Verrattaessa edelleen työtuntien minimimäärää vastaavaan maksimimäärään ja kerrottaessa niiden erotus työtunnin kustannuksella saadaan tuloksena lopulta yhdessä periodissa potentiaalisesti säästettävät palkkakulut. Pientä epävarmuutta päättelyketjuun tuo keskiarvoon kiinnitetty työtulos, mutta melko laajaa datapohjaa käyttämällä epävarmuus joka tapauksessa pienenee. Toistamalla kuvattu päättely jokaiselle periodille erikseen ja keskiarvoistamalla saatu summa saadaan tuloksena keskimääräisen vuosineljänneksen palkkakulusäästö. Periodikohtainen arvovaihtelu on kohtuullisen suuri, kuten sesonkiluonteiselle mittarille kuuluu tällä kohdin ollakin. Palkkakulusäästön lisäksi toimintamallin tehostuminen merkitsee lisäarvoa organisaatiolle mm. tehostumisen kautta kasvanneen lähetysmäärän johdosta, joten tähänkin mittariin liittyvä taloudellinen hyöty on ali-arvioitu todelliseen tilanteeseen verrattuna.

Mittari C

Koko tuotantoyksikkökohtaisen toimintamallin hyvyttä mittaavaan mittariin C sitoutuneen rahamäärän arvioinnin lähtökohta on ollut yhden tuotetun tuotteen arvo. Tämä on arvioitu vastaavasti kuin mittarin A kohdalla eli minimissään tuotannon muuttuvan kustannuksen arvoiseksi. Todellisuudessa tuotteen arvo kasvaa aina, kun tuote ehtii toimitusketjussaan tuotantolinjaa pidemmälle. Lopulta myydyn tuotteen arvoon voidaan lisätä mm. myös siitä saatava kate, kuljetus- ja varastointikustannukset sekä muut vastaavat lisäkustannukset. Yhtä kaikki, rahallisen arvon sitoutumisen tarkasteluajankohtana on myös tämän mittarin osalta käytetty vuotta 2004.

Suoraviivaisella laskutoimituksella saadaan päivittäin kerättävän tunnusluvun suurin kustannus kertomalla historiallisesta datasta saatu maksimiarvo keskimääräisellä tuotannon tuotekohtaisella muuttuvalla kustannuksella sekä kuukauden keskimääräisillä ajopäivillä. Vastaavasti voidaan arvioida tunnusluvun pienintä kustannusta kertomalla historiallisesta datasta saatu minimiarvo keskimääräisellä muuttuvalla kustannuksella sekä kuukauden ajopäivillä. Laskemalla näin saatujen tulosten erotus päädytään mittariin vähintään sitoutuneeseen rahalliseen kokonaisarvoon.

Mittari D

Mittari D on puhtaasti taloudellinen mittari, jolloin myös siihen sitoutuneen rahallisen arvon arvioiminen on helppoa ja laskuprosessin suhteen erittäin luotettavaa. Käyttämällä vuoden 2004 keskimääristä vuorokautista tuotantomäärää sekä mittarista kerätyn historiallisen datan ääriarvoja saadaan kertolaskun tulokseksi päivittäiset rahalliset ääriarvot. Kertomalla nämä edelleen saman vuoden kuukausittaisella keskimääräisellä ajopäivämäärällä saadaan suoraan vastaukseksi kuukausittain mittariin sitoutuvan rahamäärän ääriarvot. Kun jälleen verrataan näin saatuja maksimi- ja minimiarvoja toisiinsa, voidaan niiden erotus tulkita mittariin D sitoutuneeksi rahalliseksi kokonaisarvoksi.

Tällä tavoin suoritettujen mittarin rahallisen kokonaisarvon arvioinnin luotettavuus riippuu suoraan historiallisen datan ääriarvojen oikeellisuudesta. Periaatteessa yksi huolimattomuusvirhe datan syötössä saattaa siis johtaa melko fundamentaaliin lopputulokseen koko toimintamallien kehittymisen tuottaman lisäarvon arvioimisprosessissa. Oikeellisuudesta voidaan varmistua esimerkiksi siten, että lasketaan ääriarvojen tuottaman rahallisen kokonaisarvon lisäksi myös historiallisen datan kuukausikeskiarvoisten ääriarvojen tuottama rahallinen kokonaisarvo referenssiarvoksi. Oikeasta suuruusluokasta voidaan siis vakuuttua suorittamalla vastaavanlainen laskutoimitus hieman erilaisilla, mutta kuitenkin oikean suuntaisilla rinnakkaisarvoilla.

4.5.3. Palkkiopalkkamalli kustannusriskiä jakavana järjestelmänä

Toimintamallien kehittymisen tuottama rahallinen kokonaislisäarvo saadaan summamalla jokaisen mittarin minimissään sitomat rahalliset arvot yhteen. Saatuun tulokseen voidaan edelleen verrata palkkiopalkkamallin käytöstä organisaatiolle aiheutuvia lisäantuvia työvoimakustannuksia. Rakennustuoteteollisuusyritykseen kehitetty palkkiopalkkamalli indikoi näiden kahden arvon suhteeksi edellä esitetyllä arviointitavalla noin 10:1. Tästä voidaan puolestaan päätellä suoraan, että joka euron työvoimakustannuslisä merkitsee kehittyneiden toimintamallien johdosta kymmenen euron lisäarvoa organisaatiolle.

Toisella tavalla tarkastellen kehitetty palkkiopalkkamalli on mahdollista mieltää eräänlaiseksi organisaation kustannusriskiä jakavaksi järjestelmäksi. Esimerkin valossa tilan-

netta voidaan havainnollistaa seuraavasti: mikäli 50 %:n PPM-arvo asetetaan tuloksen ja työvoimakustannusten suhteen neutraaliksi tilanteeksi, saadaan toimintamallien kehittämisen kautta 100 %:n PPM-arvolla lisäarvoa organisaatiolle kymmenen yksikköä. Tämä aiheuttaa puolestaan yhden yksikön lisääntyneet työvoimakustannukset, jolloin todellinen tuotto organisaatiolle on yhdeksän yksikköä. Vastaavasti 0 %:n PPM-arvo aiheuttaa organisaatiolle toimintamallien heikentymisen vuoksi kymmenen yksikön tappiollisen tuloksen, jolloin myös työvoimakustannukset pienentyvät yhden yksikön. Näin ollen todellinen tappio jää yhdeksään yksikköön.

Esimerkin tilanteessa palkkiopalkkamalli on siis jakanut organisaation kustannusriskin omistajaosapuolen ja työntekijäosapuolen välillä. Analogia ei toimi aivan puhtaasti todelliseen tilanteeseen nähden, sillä palkkiopalkkamalli on rakennettu siten, että se jyvittää ja jakaa kustannusriskiä hieman epälineaarisesti painottaen 50 %:n PPM-arvon ympäristöä työntekijäpuolen hyväksi. Periaatteen tasolla malli kuitenkin jakaa kustannusriskin suhteessa 10:1.

4.6. PALKKIOPALKKAMALLI YHTEENSOPIVUUSTEOREETTISESTA NÄKÖKULMASTA

Arvioitaessa tai tarkasteltaessa kehitettyä palkkiopalkkamallia yhteensopivuusteoreettisesta näkökulmasta on otettava huomioon, että palkitsemisen kokonaisuuden sijaan arvioidaan tai tarkastellaan nimenomaisesti palkitsemisjärjestelmän osakokonaisuutta ja sen toimivuutta erotuksena huomattavasti laajemmasta kentästä. Yhteensopivuusteoreettinen tarkastelu käsittää traditionaaliset yhteensopivuusteoriat, kontingenssiteoriat sekä systeemiälykkään palkitsemisen periaatteet. Lisäksi yhteensopivuus liitetään toimivaan palkitsemiseen.

Alaluku on kirjoitettu vastaukseksi kolmanteen tutkimuskysymykseen. Se pyrkii mahdollisimman kattavasti hahmottamaan, millainen kokonaispalkitsemisen osaksi luotu palkkiopalkkamalli on yhteensopivuusteoreettisesta perspektiivistä katsottuna. Samalla taustoitetaan laajemmin myös ensimmäistä tutkimuskysymystä eli otetaan kantaa kehittämisprosessin kulkuun tässä valossa.

4.6.1. Yhteensopiva palkkiopalkkamalli

Tiivistetysti yhteensopivuusteorian ydinajatus on, että yritys tai organisaatio on useista osatekijöistä muodostuva järjestelmä, jonka osat ovat riippuvaisia toisistaan. Edelleen yhteensopivuusteoriat etsivät tapaa kuvata monimutkaisten järjestelmien eri osa-alueiden samansuuntaisuutta. Tässä valossa voidaan kehitettyä palkkiopalkkamallia arvioida liittämällä se ensisijaisesti Lawlerin (1996, ks. myös kuva F) hahmottamaan yhteensopivuuskontekstiin ja tarkastelemalla, kuinka hyvin malli tukee organisaation käyttämää strategiaa sekä organisaation prosesseja, rakennetta ja henkilöstöä. Lisäksi voidaan tarkastella, kuinka hyvin malli on tasapainossa organisaation arvojen sekä (toiminta)ympäristön luomien paineiden kanssa; tämä viittaa erityisesti kontingenssiteorioiden peräänkuuluttamaan yhteensopivuuteen. Oletusarvoisesti organisaation osajärjestelmien hyvä tai parantunut yhteensopivuus johtaa myös taloudellisesti parempiin tuloksiin.

Palkkiopalkkamalli suhteessa organisaation strategiaan

Organisaatiolla on neljä strategista tavoitetta: (1) ylläpidetään kasvua ja arvonmuodostusta, (2) parannetaan suoritusta kohti operatiivista ylivoimaa, (3) tehdään innovaatioita ja uudistetaan tarjouksia sekä (4) tehdään yrityksestä sellainen paikka, jossa parhaat ihmiset ovat ylpeitä voidessaan työskennellä yrityksessä. Yhteensopivuustarkastelu on mahdollista tehdä jokaisen tavoitteen osalta.

Diplomityön empirian kannalta näistä strategisista tavoitteista voidaan priorisoida ensimmäistä, toista sekä neljättä, sillä näihin työntekijöiden toimintamalleja parantamalla ja siten kehitettävällä palkkiopalkkamallilla voidaan vaikuttaa suoraan. Kasvu ja arvonmuodostus ovat hyvin todennäköinen seuraus tehostuneesta toiminnasta, samoin suorituksen parantuminen esimerkiksi virheiden vähentyessä, tuotantomäärien kasvaessa tai muuttuvien kustannusten pienentyessä. Ihmisten tyytyväisyys työtään ja työpaikkaansa kohtaan lisääntyy oletettavasti työn merkitsevyyden ja palkkatason nousemisen myötä. Työskentelyn merkitsevyyden palkitsevaa ja motivoivaa vaikutusta on käsitelty diplomityössä mm. reflektioteorian kuvaamisen yhteydessä. Myös kolmas strateginen tavoite liittyy kehitettävään palkkiopalkkamalliin vähintään epäsuorasti, sillä innovatiivisuudella on selkeä yhteys toimintamallien kehittämiseen ja kehittymiseen. Tarjousten uudista-

miseen palkkiopalkkamallin piirissä olevilla työntekijöillä ei sen sijaan ole sanottavaa vaikutusmahdollisuutta.

Organisaation strategian neljästä yksittäisestä tavoitteesta kehitetty palkkiopalkkamalli sopii tukemaan kolmea suoraan ja yhtä välillisesti. Tämä on erittäin hyvä lähtökohta palkitsemisen ja strategian yhteensopivuudelle. Strategia-yhteensopivuus on teoreettisesti katsottuna ehdottomasti tärkein yhteensopivuuden osa-alue, ja yhteensopivuusteorialla onkin selkeä yhteys strategiseen palkitsemiseen. Strategisen palkitsemisen näkökulma korostaa osaltaan kokonaispalkitsemisajattelua.

Palkkiopalkkamalli suhteessa organisaation prosesseihin

Tarkasteltaessa kohdeorganisaation prosesseja voidaan tärkeimmäksi yksittäiseksi prosessiksi nostaa sekä teoriaan että käytäntöön pohjautuen johtaminen. Palkkiopalkkamalli on kehitetty johtamisen välineeksi; toimintamallien kehittymistä voidaan tarkastella ja seurata mallin mittareiden avulla. Toisaalta mittarivalinnoilla viestitään organisaatiolle tärkeistä ja huomionarvoisista asioista. Johtamiseen liittyen mallin kehittämiseen ovat osallistuneet työntekijöiden rinnalla myös esimiehet ja yritysjohto. Tällä tavoin johtamisen kannalta tärkeät aspektit on huomioitu ja niistä on voitu keskustella yhteistoiminnassa työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden hyväksynnällä ja mallin periaatteiden ymmärryksellä on suuri vaikutus johtamisprosessin sujuvuuteen.

Johtamisprosesseihin liittyvät keskeisesti myös organisaation liiketoimintaprosessit. Jälkimmäisiin palkkiopalkkamallilla on selkeä yhteys: mallin kustannusrakenne jakaa kustannusriskin omistajaosapuolen ja työntekijöiden kesken. Muiden yleisten prosessien osalta - mm. erilaiset tukiprosessit kuten suunnittelu, viestintä ja hallinto - on tärkeää havaita, että palkitseminen on palkkiopalkkamallin ja sen kehittämisprosessin avulla konkretisoitu kohdeorganisaatiossa ajankohtaiseksi asiaksi. Prosessien ja palkkiopalkkamallin kannalta tällä on myönteinen vaikutus - yhteensopivuus paranee joko huomioiden ja korjaamalla havaittuja epäkohtia tai vahvistamalla jo olemassa olevaa yhteensopivuutta entisestään. Jos prosessit mielletään suoraan toimintamalleiksi, palkkiopalkkamallin yhteensopivuus on niihin nähden melko saumaton; malli on kehitetty arvioimaan ja parantamaan yrityksen työntekijöiden toimintamalleja.

Palkkiopalkkamalli suhteessa organisaation rakenteeseen

Kohdeorganisaatio on rakenteeltaan funktionaalinen. Tämä on huomioitu palkkiopalkkamallin rakennetta suunniteltaessa asettamalla osa mittareista funktiokohtaisesti ja osa useammalle funktiolle yhtäaikaaisesti. Tällä ratkaisulla on pyritty tukemaan toisaalta yksittäisten funktioiden toimivuutta ja toisaalta myös niiden yhteistoiminnallisuutta. Toimintokohtainen organisaatorakenne on selkeä lähtökohta mallin kehittämiseksi. Toimintamallien kannalta vaikeus sisältyy niiden arvioimiseen sellaisella tavalla, joka tukee yksittäisen työntekijän kehittymistä ja on samalla kuitenkin niin yleinen, että koko funktion toiminnan taso voidaan hahmottaa.

Toimintatavan ohella organisaation rakennetta hahmotetaan sen koon sekä hierarkiaperiaatteen avulla. Kohdeorganisaatio on kooltaan hieman teoreettisesti ihanteellista palkkiopalkkamalliorganisaatiota pienempi, mutta toisaalta tämä taas on etu esimerkiksi vuorovaikutuksen kannalta. Hierarkkinen jako on teollisuusorganisaatiossa selkeä työntekijöiden, työnjohdon sekä yritysjohtajan välillä. Tämä auttaa palkkiopalkkamallin kehittämistä ja käyttämistä huomattavasti. Palkitsemisen ja organisaatorakenteen yhteensopivuuden kannalta on oleellista, että palkkiopalkkamalli on aidosti pyritty liittämään rakenteeseen jo suunnitteluvaiheessa.

Palkkiopalkkamalli suhteessa organisaation henkilöstöön

Palkkiopalkkamallin kehittämisprosessissa osallistavan suunnittelun periaate on ollut erittäin keskeinen. Mallin piiriin - niin palkitsijoina, palkittavina kuin käyttäjinä - kuuluvan henkilöstön mielipiteitä on kuunneltu ja heidän näkökulmansa on huomioitu mallia rakennettaessa usealla tavalla - malli on syntynyt yhteistyössä, jolloin palkitsemisen yhteensopivuus henkilöstön mielipiteiden kanssa on oletusarvoisesti hyvä. Henkilöstön merkitystä on lisäksi priorisoitu malliin liittyvässä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa.

Pyrkimys menettelytapojen ja jakamisperusteiden oikeudenmukaisuuteen tai tunteeseen siitä vahvistaa osaltaan palkitsemisen ja henkilöstön välistä sidettä. Henkilöstön kannalta mallilla on tarkoitus parantaa mm. yhteistyömahdollisuuksia ja kannustaa yhteisölliseen toimintaan. Lisäksi henkilöstön motivoitumista ja kiinnostusta työtä kohtaan pyritään

parantamaan merkittävästi. Henkilöstö huomioidaan palkitsemalla hyvästä työsuorituksesta. Toimintamallien kehittyminen johtaa lopulta lisäansioihin.

Palkkiopalkkamalli suhteessa organisaation arvoihin sekä työympäristön paineisiin

Organisaation arvojen kannalta on usein ongelmallista, että niiden merkitys tulkitaan ja koetaan varsin eri lailla eri työntekijöiden sekä työntekijäryhmien kesken. Tässä suhteessa palkkiopalkkamalli lähentää selkeästi esimerkiksi johdon ja työntekijöiden hahmottamia arvoja ja arvostuksia yhteistyön sekä ymmärryksen kasvun kautta. Mm. kehittämistyöryhmätoiminnan johdosta lisääntynyt vuorovaikutus konkretisoi vastaavasti organisatorisia arvoja.

Palkkiopalkkamallin arvioiminen suhteessa organisaation dynaamiseen toimintaympäristöön viittaa traditionaalista yhteensopivuustarkastelua enemmän kontingenssiteorioiden hahmottamaan yhteensopivuuskontekstiin. Käsitteellisesti kontingenssi on perinteistä yhteensopivuusajattelua herkempi reagoimaan kulloinkin vallitsevaan tilanteeseen - jos yhteensopivuus nähdään tietynlaisena osakokonaisuuksien sovittamisena, kontingenssi hienovirittää ja painottaa näitä yhteensopivuusargumentteja tilanneriippuvaisesti. Konkreettisesti vaikuttavia organisaation ulkopuolisia ympäristötekijöitä ovat esimerkiksi liitotasolla sovittu työehtosopimus, jonka paikallinen sopiminen tuo lähemmäs organisaatiota, kilpailevat yritykset sekä erityisesti globaalissa konsernissa alati muuttuva muu markkinaympäristö. Myös organisaation historia sekä asiakkaiden odotukset luovat oman ns. ulkopuolisen paineen organisaation toimintaa kohtaan. On selvää, että tässä suhteessa palkitseminen on toteutettava tilanneriippuvaisesti.

Kontingenssinäkökulman hahmottamia kontekstitekijöitä löydetään yleisesti niin toimintaympäristöstä, itse organisaatiosta kuin organisaation palkitsemisstrategiasta. Palkitsemisjärjestelmän rakenteen ohella kontingenssi liittyy myös sen suunnitteluun. Palkkiopalkkamalli on kehitetty huomioimalla kontingenssitekijöitä niin tarkasti ja niin paljon kuin toisaalta on havaittu tarvetta ja toisaalta kontingenssitekijöitä on ylipäättään pysytty havaitsemaan. Jo pelkästään tiedostamalla, että palkitsemisjärjestelmäsunnittelu on funktio palkitsemisjärjestelmää käyttävästä organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä, ollaan melko pitkällä yhteensopivuuden tällä saralla.

Palkkiopalkkamalli suhteessa systeemiälykkääseen palkitsemiseen

Systeemiälykäs palkitseminen tapahtuu vallitsevan dynaamisen systeemin ehdoilla, jolloin kaikkea ei voida ohjata järjestelmien avulla. Palkitsevuuden kokemuksen ollessa oleellinen on huomioitava, että palkkiopalkkamallin kehittämisprosessi liittyy voimakkaasti juuri kokemuksiin ja merkityksiin esimerkiksi oikeudenmukaisuuden tunteen kautta. Tällä perusteella myös varsinainen malli saa lopulta aikaan subjektiivisen palkitsevuuden merkityskentän. Vaikka systeemiälykkyys jättääkin itse järjestelmälle ikään kuin statistin roolin, ei aineellisen palkitsemisjärjestelmän merkitystä kokonaispalkitsemisessä ole syytä väheksyä. Viime kädessä se kuitenkin takaa työntekijöiden perustoi-meentulon ja viihtymisen työympäristössä.

Systeemiälykäs lähestymistapa korostaa esimiesten asemaa ja tilanneherkkää käyttäytymistä palkitsemistapahtumassa. Palkkiopalkkamallin osalta sen sisältämät joustavuus- ja soveltamismahdollisuudet edustavat tätä tilanneherkkyyttä; järjestelmääkin voidaan muokuttaa vallitsevien olosuhteiden muuttuessa. Usein tämä vaatii esimiehiltä palkitsemis-silmää ja reagointikykyä. Lisäksi on muistettava, ettei palkkiopalkkamallin käyttö pois-sulje tai tee tarpeettomaksi yhtäkään aineettoman palkitsemisen elementtiä. Systeemiälykäs lähestymistapa on huomioitu palkkiopalkkamallin rakenteessa sikäli, kuin se näennäisesti mekaanisella järjestelmällä on mahdollista. Muitakin kuin suoraan rahaan liittyviä palkitsevuuden kokemuksia voidaan kuitenkin saada aikaan myös järjestelmien avulla.

Systeemiälyn tematiikassa palkkiopalkkajärjestelmää on kehitetty vallitsevan systeemin ehdoilla. Kohdeorganisaation palkitsemissysteemi on avattu, ja sitä on muokattu mallin avulla. Mallia sovelletaan systeemissä itsessään, jolloin ideaali systeemiälykäs palkitseminen palkitsee jokaista yksilöä sen mukaisesti, minkä yksilö kokee merkittävänä tai palkitsevana. Kehittämisprosessissa on pyritty erityisesti huomioimaan palkitsemisen herkkä luonne, jolloin palkitsemisavautumat säilyvät ja mahdollistuvat kokonaisuudes-saan. Metodologia on keskittynyt merkityksellisyyteen. Toimiakseen palkitsemissysteemin on oltava vuorovaikuttava; palkitseva systeemi käy hiljaista dialogia palkkioiden antajan ja vastaanottajan välillä. Järjestelmään jätetty soveltamisvara on keskeinen, sillä lopulta palkitsevuuskokemukset ovat luonteeltaan epästabiileja.

4.6.2. Toimiva palkkiopalkkamalli

Toimiva palkitseminen vie teoreettisesti yhteensopivan palkitsemisen käytäntöön. Yhteensopiva palkkiopalkkamalli voidaan siten nähdä toimivana, ja päinvastainen analogia merkitsee luonnollisesti, että käytännössä toimiva palkkiopalkkamalli on yhteensopiva. Tällä perusteella palkkiopalkkamallin toimivuuden arviointi arvioi ja tarkastelee järjestelmää samalla yhteensopivuusteoreettisesta näkökulmasta. Toimivan palkitsemisen näkökulma on pragmaattinen eli käytäntöön perustuva ja hyötyjä sekä tuloksia korostava. Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa myönteisellä tavalla. Toimintamallien kehittymisestä hyötyvät niin asiakkaat, henkilöstö kuin yrityksen omistajat. Toimivalla palkkiopalkkamallilla voidaan lopulta saavuttaa ns. *kaikki voittavat* -asetelma.

Toimivalla palkitsemisella ja toimivalla palkkiopalkkamallilla houkutellaan, motivoidaan, innostetaan ja sitoutetaan työntekijöitä organisaatioon. Kuvassa H esitetyn toimivuusmallin näkökulmasta voidaan todeta, että silloin, kun palkkiojärjestelmä sopii organisaation tavoitteisiin ja sen rakenne sekä käyttämisen prosessit *tunnetaan* hyvin, on sillä enemmän vaikutuksia. Toisaalta kun palkkiojärjestelmä sopii organisaation tavoitteisiin ja sen rakenteeseen ja käyttämisen prosesseihin *olla*an tyytyväisiä, on sillä enemmän vaikutuksia. Jos palkitseminen nähdään toimivana, se vaikuttaa. Organisatorisen ja subjektiiivisen perspektiivin yhteys on juuri järjestelmän merkityksessä järjestelmää käyttävän yrityksen henkilöstölle. Palkitseminen vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin, toimintaan, yhteistyöhön ja ilmapiiriin sekä työasenteisiin.

Eräs konkreettinen tapa arvioida järjestelmän toimivuutta on lähestyä toimivuuden ilmenemistä kysymysten avulla. Jos kysymyksiin voidaan perustellusti vastata myöntävästi, järjestelmä toimii. Palkkiopalkkamallin tapauksessa mahdollisia esitettäviä kysymyksiä ovat esimerkiksi: sopiiko malli yrityskulttuuriin, kytkeekö järjestelmä yhteen henkilöstön ja organisaation osaamista, ovatko henkilökohtaiset työsuoritusodotukset tasapainossa yhteistyösuoritusodotusten suhteen vai havaitaanko näiden välillä jännitettä, onko palkkiopalkkamalli käytännöllinen ja helposti läpivietävissä, onko järjestelmä rakennettu yhteisymmärryksessä, onko malli oikeudenmukainen ja johdonmukainen, käytetäänkö malliin liittyvää organisatorista valtaa oikein jne. Aikaisemmin diplomityön tulososiossa esitettyyn nojautuen voidaan todeta, että kehitetyn palkkiopalkkamallin osalta jokaiseen

kysymykseen voidaan vastata ainakin jollain tasolla myöntävästi. Toimivuus on siis vähintäänkin oikean suuntaista.

Kuten diplomityön teoriaosuudessa tuotiin ilmi, palkitsemisjärjestelmän todellista toimivuutta voidaan arvioida vasta silloin, kun järjestelmä on jo ollut jonkin aikaa käytössä. Tässä suhteessa palkkiopalkkamallin liittäminen suoraan toimivuuden määritelmään on tässä vaiheessa hankalaa. Jos mallia kuitenkin arvioidaan kuvassa H esitettyjen kymmenen arviointikohteen avulla, voidaan todeta, että mallin kehittämisprosessi on toteutettu huomioimalla toimivuusmallin periaatteet. Palkkiopalkkamalli on siten proaktiivisesti toimiva. Järjestelmän tarkoituksen määrittelemisen jälkeen on kehittämisprosessin tuloksena hahmotettu järjestelmän rakenne. Organisaation järjestelmälle antama tuki on ollut ilmeistä. Esimiehet ovat sisäistäneet alustavan roolinsa järjestelmän käyttäjinä ja heitä on koulutettu siihen. Tutkimusaineiston perusteella voidaan lisäksi esittää johtopäätös, jonka mukaan palkkiopalkkamallin merkitys organisaation henkilöstölle on kohtalaisen suuri. Tällä perusteella kehitetty malli todella vaikuttaa palkitsemiselle asetettuihin tavoitteisiin, toimintaan, yhteistyöhön ja ilmapiiriin sekä työasenteisiin.

Koko palkkiopalkkamallin toimivuuden rinnalla voidaan vastaavasti arvioida sen yksittäisiä osa-alueita. Esimerkiksi mallin mittareilla tulisi olla hyvän mittariston tunnuspiirteet siten, kuin ne diplomityön teoriaosuudessa on listattu. Kehittämistoiminta on myös tässä suhteessa ollut proaktiivista - mittaristo on laadittu näiden tunnuspiirteiden perusteella. Palkkiopalkkamallin toimivuutta voidaan lisäksi hahmottaa toimivuuden yksittäisten perusajatusten pohjalta: malli toimii palautteen ja viestinnän välineenä; se auttaa henkilöstöä ymmärtämään, miten omat ja toisten työt liittyvät toiminnan kokonaisuuteen; kehittämistoiminta on ollut ehdottoman avointa koko prosessin ajan; järjestelmän käyttöönottoon ja rinnakkaisajovaiheeseen on kiinnitetty erityistä huomiota jne. Palkkiopalkkamalliin liittyviä subjektiivisia palkitsevuuden kokemuksia on tässä vaiheessa erittäin vaikea arvioida, samoin järjestelmän käytön oikeudenmukaisuutta tai vallan eettisesti kestävästä käytöstä toteutumista.

Palkkiopalkkamallin yhteensopivuus kasvaa oletettavasti järjestelmäarvioinnilla. Erityisesti palkitsemisen suhde henkilöstöön paranee, sillä henkilöstön mielipiteiden merkitys on arvioinnissa yleensä suuri. Kehittämisprosessi on luonteeltaan varsin aktiivinen ja

dynaaminen, varsinainen malli sinällään puolestaan melko passiivinen ja staattinen. Toimivaan malliin syntyy kuitenkin aktiivista dynaamisuutta käyttö-, kehittämis- sekä arviointitoimenpiteillä. Kohdeorganisaation suhteellisen pieni koko on tässä mielessä selkeä etu palkkajärjestelmän toimivuutta ajatellen - mallin hallinta voidaan toteuttaa pienemmillä resursseilla. Mallin käytettävyys liittyy myös toimivuuteen. Tässä havaitaan tietoisesti asetettu kehittämiskohde: kehittämällä mallin käytettävyyttä nykyisestä palkkiopalkkamalliosaaminen kasvaa ja omaksuminen syvenee, jolloin toimivuus paranee entisestään.

Toimivan palkitsemisen periaatteita noudattamalla on siis todennäköistä saavuttaa hyvä yhteensopivuus palkitsemisen ja organisaation muiden osatekijöiden välille. Yhdistämällä aineettoman ja aineellisen palkitsemisen elementtejä saadaan aikaan systeemiälykkäästi palkitsevia kokemuksia. Kohtuullisen pienessä organisaatiossa yksittäisetkin kokemukset saavat puolestaan aikaan suuria seurannaisvaikutuksia, sillä lähes kaikki palkittavat tuntevat toisensa. Tämä toimii niin hyvässä kuin pahassa, jolloin positiivisten palkitsemiskokemusten merkitys korostuu entisestään. Palkkiopalkkamalliin liittyvästä valtarakenteesta on pyritty tekemään mahdollisimman neutraali kiinnittämällä erityistä huomiota suunnitteluprosessiin - dataan perustuvat mittarit ovat yksi esimerkki tästä. Oletettavasti tällainen valtarakenne lisää oikeudenmukaisuuden tunnetta, mallin hyväksyttävyyttä sekä toimivuutta.

Työntekijöiden mielipiteitä on kuunneltu ja ne on huomioitu kehitettäessä uutta palkkiopalkkamallia. Malliin liittyvät toivomukset koskivat mm. palautetta tehdystä työstä sekä mahdollisuuksia vaikuttaa - nämä molemmat toiveet realisoituvat uudessa järjestelmässä ja oletettavasti parantavat mallin toimivuutta. Toimivuuden tielle on myös asetunut joitakin esteitä, jotka tulisi huomioida palkkiopalkkamallia käytettäessä. Esimerkiksi radikaalista uusien toimintatapojen kokeilemisesta voi muodostua riski siitä syystä, että tällainen toiminta voi aiheuttaa ainakin väliaikaisen notkahduksen niissä mittareissa, joihin palkitseminen perustetaan. Innovatiivisuudesta ei kuitenkaan tulisi rankaista. Yksi vaihtoehto kuvatun ongelman ratkaisuksi olisi toteuttaa toimintamalleja koskevat suuret kehitysideat aloitejärjestelmän kautta. Tällöin olisi yhteisesti mahdollista sopia tarvittavista toimenpiteistä.

Yhteensopivuusteoriat liittyvät läheisesti toimivan palkitsemisen käsitteeseen. Jos palkkiopalkkamalli voidaan osoittaa toimivaksi tässä määrittelykehyksessä, se on oletettavasti hyvä myös yhteensopivuusteoreettisesta näkökulmasta; toimivuudessa ja yhteensopivuudessa havaitaan voimakas side teorian sekä käytännön välillä. Toimivassa palkkiojärjestelmässä on hyvää sääntöjen ja rakenteen lisäksi järjestelmän kehittäminen ja käyttäminen. Hyvällä järjestelmällä on tarkoitus, jonka toteutumista arvioidaan, ja itse palkkioiden määräytymiselle on olemassa selvät pelisäännöt. Tiedotus järjestelmästä hoidetaan viisaasti ja avoimesti. Esimiehet kouluttavat ja keskustelevat. Onnistunut palkitseminen koostuu monesta osatekijästä ja riippuu voimakkaasti samalla tilanteesta, jossa palkitsemista toteutetaan. Tämän rinnalla yhteensopivuus ohjaa kokonaisuutta samaa päämäärää kohti.

5. DISKUSSIO

Palkitsemisen käsite on erittäin monivivahteinen. Palkitsevuus voidaan toisaalta kokea hyvin abstraktina subjektiivisena tuntemuksena, mutta toisaalta palkitsevuus voidaan nähdä yhtä lailla objektiivisesti erittäin konkreettisena. Vastakkainasettelua on helppo havainnollistaa esimerkiksi kiitoksen ja palkkanauhan avulla. Kumpi näistä palkitsemisen eri muodoista on lopulta saajalleen merkityksellisempi, riippuu voimakkaasti palkitsemisen kohteesta itsestään.

Tässä luvussa esitetään diplomityön tutkimustulosten perusteella tehdyt johtopäätökset sekä käsitellään kirjoittamisprosessin aikana muodostuneita kehittämis ehdotuksia ja muita kehitettyyn palkkiopalkkamalliin liittyviä suosituksia. Lisäksi diskussiossa luodaan katsaus tulevaan ja arvioidaan tehtyä diplomityötä sisällön, luotettavuuden sekä pätevyyden osalta. Lopuksi hahmotetaan vielä tehdyn diplomityön perusteella muodostunutta tulevaisuuden mahdollista tutkimuskenttää ja aihepiiristöä. Tällä tavoin muodostuu tehdyn tutkimuksen diskussio-osuus.

5.1. JOHTOPÄÄTÖKSET

Diplomityön johtopäätöksiä muodostava päättelyketju on ollut abduktiivinen, eli siinä teorialähtöinen deduktiivinen päättelytapa yhdistyy aineistolähtöiseen induktiiviseen päättelyyn. Johtopäätökset on lähtökohtaisesti irrotettu yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista. Käytännössä tämä tarkoittaa, että päätelmät pyrkivät olemaan käsitteellisiä ja teoreettisia.

Kuten diplomityön tulososiosta nähdään, palkkiopalkkamallista tuli lopulta kohtuullisen hyvä arvioitaessa sitä esimerkiksi kehittämisprosessin, rakenteen ja yhteensopivuuden suhteen; palkkiopalkkamallilla painotetaan määrällistä, laadullista ja taloudellista tulosta. Varsinaiseen malliin on yritetty luoda ns. sisäänrakennettu toimivuus. Käytännössä tämä näkyy mm. siinä, että lisäansiot merkitsevät automaattisesti toimintamallien kehittymistä ja päinvastoin. Jos asioita tehdään paremmin ja tehokkaammin kuin ennen, siitä palkitaan sekä rahallisesti että aineettomasti työn sisällön ja onnistumisen tunteen kautta. Palkkiopalkkamallilla tuetaan toiminnan kehittämistä esimerkiksi siten, että jokaisen työntekijän yksilöllisestä ja yhteisöllisestä toiminnasta halutaan ottaa aikaisempaa

enemmän vastuuta. Yrityksen palkkausjärjestelmä ja tehtaan liiketoiminnallinen tulos kulkevat de facto enemmän lähekkäin kuin ennen diplomityön tekemistä - kustannusriskin jakaminen henkilöstön ja yrityksen kesken on yksi oleellinen palkkiopalkkamallin hyötynäkökohta.

Toimivan palkitsemisen käsite liittää yhteensopivuustarkastelun käytännön toimintaan. Toimiva palkkiopalkkajärjestelmä kiinnittää siis erityisen huomion mm. käyttämiseen, kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Tässä kontekstissa yhteensopivuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että palkkiopalkkajärjestelmän rakenteen ja prosessien tulee vastata järjestelmän tarkoitusta. Tutkimusten mukaan yhteensopivuus ei käytännössä ole suomalaisissa palkitsemisjärjestelmissä tällä hetkellä kovin hyvä, joten toimivalla palkitsemisella organisaation on selkeästi mahdollista saavuttaa jopa merkittävää kilpailuetua. Palkkiopalkkamallista on aidosti pyritty tekemään yhteensopiva kohdeorganisaation osajärjestelmien kanssa, joten oletusarvoisesti mallilla saavutettava kilpailuetu on todellinen. Tältä osin kuitenkin vasta lähitulevaisuus osoittaa esitetyn hypoteesin paikkansapitävyyden tai vastaavasti -pitämättömyyden.

Palkkiopalkkamallin tunnuslukujen historiallisesta datasta tehtävä numeroanalyysi ja trendeistäminen osoittaa mm, että vuosikeskiarvoinen PPM % on kehittynyt huomasti tehtaan toiminnan aloittamisvaiheesta. Tässä valossa ei ole mitään syytä olettaa, että trendi kääntyisi vastedes laskuun, vaikka nousun kulmakerroin oletettavasti pieneneekin nyt havaitusta ajan kuluessa. Toisaalta kuukausikeskiarvoisen PPM %:n vaihtelu - ja samalla mittarikohtainen varianssi - toteutuu lähes koko luodussa skaalassa. Mallin piiriin kuuluvilla työntekijöillä on siten hyvällä tai huonolla toiminnalla aito mahdollisuus saavuttaa molemmat mitta-asteikon ääripäät. Ne on pyritty asettamaan mahdollisimman oikeudenmukaisesti, realistisesti ja kannustavasti, mutta tässä kohdin joustavuusnäkökulman huomioiminen on oleellista - jälleen vasta käytäntö osoittaa asteikkojen todellisen toimivuuden tai toimimattomuuden.

Ulkopuolisten häiriöiden - esimerkiksi lyhyiden sähkökatkosten, pienten konerikkojen tai yleisten huoltotoimien - vaikutusta mallin tunnuslukuihin on yritetty vähentää mm. siten, että mallissa käytetään melko pitkiä mittausjaksoja ja asetetaan mittaustasot mahdollisimman kattavan historiallisen datan perusteella. Tässä datassa on vääjäämättä mu-

kana jo tapahtuneita poikkeustilanteita. Näin historialliseen dataan perustuvat ja maattisesti asetetut arviointitasot ovat varsin oikeudenmukainen lähtökohta. Tarpeeksi yleisellä tasolla operoivat mittarit tukevat tarkasti valittuina toimintamallien kehittymistä. Yleisyytason asettaminen on melko herkkää ja tapauskohtaista iteratiivista toimintaa, sillä esimerkiksi koko tuotantoyksikkökohtaisten mittarien käyttäminen vähentää niiden toimintamallikohtaista osuvuutta ja tarkkuutta.

Käytännössä kehittämisprosessin tuloksena toteutunut malli ei ole puhdas perinteinen palkkiopalkkamalli, vaan siinä on piirteitä myös esimerkiksi tulospalkkiojärjestelmiin tai hyödynjakojärjestelmiin usein liitetyistä ominaisuuksista. Malli on mm. perinteistä palkkiopalkkamallia joustavampi monessa suhteessa; tulosta mitataan yhdistelmänä erilaisista tärkeistä asioista pelkän määräsidonnaisuuden asemesta. Mallilla pyritään tukemaan kokonaisuuden kannalta parhaita mahdollisia toimintamalleja. Sen toteuttaminen on ollut kehittämisryhmäyhteistyötä siten, että varsinaisia neuvotteluja osapuolten välillä ei ole käyty. Malliin on lisäksi liitetty määrääjoin toteutettava arvioimis- tarkastus- ja uudistusfunktio. Malli on suunniteltu yhteistoiminnassa mahdollisimman hyväksi kaikkien osapuolten yhteistä etua tavoitellen, jolloin kehittämisessä ei ole priorisoitu jonkin tietyn mallin sapluunaa.

Kirjallisuus korostaa palkitsemisjärjestelmiin liittyvänä problematiikkana usein sitä, että työskentelyn ja mittauskohteiden välinen ero on järjestelmissä liian suuri. Kehitettyssä palkkiopalkkamallissa on tähän kiinnitetty huomiota ottamalla käyttöön monipuolinen mittaristo. Toisaalta sillä arvioidaan varsin tarkasti sellaisia toimintamalleja, joihin työntekijät voivat vaikuttaa suoraan, ja toisaalta taas sellaisia, joihin vaikutetaan välillisesti. Välillisesti kehittyvät tunnusluvut ovat näistä yhteisöllisempiä. Myös niiden osalta on pyritty valitsemaan sellaiset mittauskohteet ja -arvot, että järjestelmän piiriin kuuluvilla työntekijöillä on aidosti mahdollisuus vaikuttaa omalla työllään arvojen kehittymiseen. Esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin toimivuus ei vaikuta tuotannollista työtä tekevien työntekijöiden ansiotasoon millään tavoin. Teoreettisesti tarkasteltuna taloudelliset mittarit ovat usein vaikeammin vaikutettavissa työntekijätasolla kuin toiminnalliset mittarit; kehitetyn palkkiopalkkamallin taloudelliseen mittariin luettaviin arvoihin on valittu ainoastaan sellaiset, joihin työntekijöiden toiminnalla on suora vaikutus.

Palkkiopalkkamallilla on oletettavia vaikutuksia myös moneen muuhun organisaation toiminnan osa-alueeseen kuin ainoastaan niihin, joita varsinaisesti mittareilla arvioidaan. Intuitiivisesti tällainen on esimerkiksi monipuolistuneen palautteen saamisen kautta lisääntyvä työtyytyväisyys. Myös työsisällöt kehittyvät silloin, kun jokainen työskentelijä yrittää hoitaa oman toimenkuvansa toteuttamisen vielä hieman paremmin kuin eilen tai toissapäivänä. Läheisesti tähän liittyen palkkiopalkkamallin kehittämisessä on pyritty välttämään liiallista hienojakoisuutta tai turhaa monimutkaisuutta, sillä järjestelmän piiriin kuuluvien tulee ymmärtää palkkajärjestelmän sisältö ja palkan määräytymisperusteet, jotta palkitsemisen kannustavuus ja ohjausvaikutus säilyvät. Pelkällä palkitsemisjärjestelmän osalla ei organisaation strategiaa saada vielä toteutumaan, mutta perusedellytysten - kuten tarvittavien kykyjen ja osaamisen - ollessa kunnossa sen toteutumistasoa voidaan oletettavasti nostaa melko selvästi.

Eräs keskeinen ja varsin oleellinen idea palkkiopalkkamallin kehittämisessä on ollut, ettei automaattista palkankorotusta ole olemassa. Korotuksen tulee olla seurausta toimintamallien kehittymisestä eli hyvästä työstä. Järjestelmän kehittämisen periaatteena on ollut rakentaa ensin hyvä palkkiopalkkamalli pelisääntöineen ja mittareineen. Vasta tämän jälkeen järjestelmään on sijoitettu euromäärät ja laskettu mallin kustannusrakenne. Tulkinnan ja arvionvaraisuus on pyritty minimoimaan. Palkkiopalkkamallin palkitsevuuden logiikka perustuu siihen, että organisaatiolle tärkeät asiat syntyvät toimintaympäristön sanelemina. Toimintastrategian pohjautuessa arvioon ympäristön edellyttämistä järjestelmän osatekijöiden ominaisuuksista palkitsemisstrategia voidaan kohdistaa toiminnan kannalta olennaisten tekijöiden palkitsemiseen. Palkkiopalkkamallilla palkitaan asioiden sujuvuutta, joka syntyy mm. osaamisesta, kokonaisuuksien hallinnasta ja motivoitumisesta. Palkitseminen kustantaa itse itsensä.

Työpaikan toimivuus ja kehittyminen ovat riippuvaisia monista tekijöistä, joista yksi keskeinen on diplomityössä käsitelty palkitsemisen yhteensopivuus toimintajärjestelmän muiden osakokonaisuuksien kanssa. Yhteensopivuutta puoltavia tekijöitä on hahmotettu sekä diplomityön tulososuudessa että diskussiossa melko laajasti. Luonnollisesti yhteensopivuuden tielle asettuu myös sitä rajoittavia asioita, jotka tulisi huomioida paremman yhteensopivuuden ja siten paremman palkkiopalkkamallin aikaansaamiseksi. Tällainen

negatiivinen yhteensopivuustekijä on esimerkiksi mahdollinen osaoptimointi, joka saattaa liittyä mm. hylkymäärien ei-toivottuun hallintaan; malli ei saisi ohjata toimintaa väärään suuntaan. Palkkiopalkkamallin joustavuusfunktioilla on tarkoitus reagoida kuvatulaisiin tilanteisiin ja tapauksiin.

Palkkiopalkkamalliin liittyvät negatiiviset tekijät on syytä ottaa rohkeasti esiin positiivisten tekijöiden rinnalla, jolloin korjaavien toimenpiteiden tekeminen mahdollistuu. Eritäin huonossa skenaariossa palkkiopalkkamalli saattaa synnyttää raja-aitoja tai vastakainasettelua eri työntekijäryhmien tai työntekijöiden välille. Lisäksi se saatetaan joissain tapauksissa kokea myös toimintaa hiillostavana ja tarkkailevana sekä jopa yhteistyötä haittaavana järjestelmänä. Ei-toivottu vaikutus olisi samoin mahdollinen työntekijöiden keskinäinen kilpailu, joka saattaisi aiheuttaa eripuraa ja heikentää yhteistyötä tällä tavoin. Liiallinen kuormittavuuden tai kiireen tunne ei myöskään ole toivottava vaikutus. Yleisesti kollektiivisiin palkitsemisjärjestelmiin liittyy ns. vapaamatkustamisen kiusallinen mahdollisuus, joka osaltaan heikentää järjestelmien toimivuutta.

Kehittämistyöryhmän kanssa on pohdittu ja otettu esiin palkkiopalkkamallin toimivuutta rajoittavia tekijöitä. Tähän liittyen on lisäksi sovittu, kuinka niitä voidaan minimoida ja miten niiden kanssa yleisesti toimitaan. Luonnollisesti negatiiviset yhteensopivuustekijät on pyritty huomioimaan ja estämään myös mallin varsinaisessa rakenteessa monin eri tavoin. Esimerkiksi esimiesten tärkeä tehtävä palkkiopalkkauksessa on varmistaa, että työturvallisuus säilyy hyvänä ja annettuja ohjeita noudatetaan hyvässä yhteisymmärryksessä. Mallilla ei haluta lisätä tarpeettomia työtapaturmia tai sairaspotilaita.

Uusi palkitsemisjärjestelmä merkitsee organisaatiolle muutosta. Kehittämisprosessi on ideaalisena hallittu, suunniteltu ja etenee vääjäämättömästi kohti päämääriään ja asetettuja tavoitteita. Ainakin mielikuvatasolla tällainen muutos tapahtuu teleologisena. Toisaalta käytännön kehittämistalkoissa tulee vastaan lukuisia epävarmuustekijöitä, valintatilanteita, pieniä tai suurempia konflikteja, umpikujia, nicheen sopeutumistilanteita ja muutoksella on ainakin osittain taipumus toteutua elinkaarena. Täten todellisella uuden palkkiojärjestelmän tai palkkiopalkkamallin syntyprosessilla on piirteitä useammasta organisatorisen muutoksen metateoriasta, vaikka prosessi voidaankin lähimmin liittää

ainoastaan yhteen niistä. Vastaavasti reaalin organisatorinen muutos tapahtuu osin akateemisen ja osin käytännön muutokirjallisuuden luomassa viitekehysessä.

Kohdeorganisaation harjoittama rakennustuoteteollisuus on ala, jossa palkkakustannukset eivät näyttele pääosaa organisaation kokonaiskustannuksista. Tästä huolimatta toimivalla palkitsemisella voidaan vaikuttaa oleellisesti tehtaan tekemään tulokseen. Hyötysuhde on tässä mielessä erittäin korkea, ja toimivan palkkiopalkkamallin rakentamisprosessi havaitaan toivottavasti kaikkien siihen liittyvien ponnistelujen arvoiseksi. Suhdanteiden muutos saattaa vaikuttaa palkitsemiseen ja palkitsevuuden kokemuksiin: esimerkiksi talouselämässä tapahtunut osittainen hiljeneminen voi nostaa pinnalle mm. rahallisen palkitsemisen sekä työsuhteiden pysyvyyden. Pelkästään palkkiopalkkamallin avulla on vaikea ottaa kantaa tai muuttaa näin suuren linjan suhdannevaihteluita, mutta aineellisen palkitsemisen tapaan sillä saadaan aikaan muutos. Huomioimalla lisäksi kokonaispalkitsemisen mahdollisuudet koko laajuudessaan voidaan oletettavasti luoda olosuhteet, joissa edes suhdannemuutoksilla ei ole palkitsevuuden kokemuksiin sanottavaa merkitystä.

Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä on strategialähtöisesti mietitty, mitä liiketoiminnan tavoitteita järjestelmällä halutaan tukea. Samalla on pohdittu tarkkaan, mitä palkitsemisella halutaan viestiä erityisesti organisaation sisäisesti - esimerkiksi mittarivalinnoilla viestitään strategiaa eteenpäin. Myös ulkoista viestintää on ajateltu. Osallistuvalla suunnittelulla on puolestaan helpotettu kokonaispalkitsemisen osajärjestelmän varsinaista toteuttamista ja soveltamista käytäntöön. Palkitsemisjärjestelmän implementoinnista aiheutuvaa organisatorista muutosta on käsitteellistetty, jotta muutoksesta aiheutuvia haittavaikutuksia voitaisiin havainnoida, huomioida ja eliminoida tehokkaasti. Toisaalta muutosta voidaan käsitteellistää myös positiivisten seurausten kautta. Yhteensopi vuusajattelulla on haettu tehokkaasti toimivaa palkitsemisjärjestelmää, jossa on huomioitu esimerkiksi subjektiivinen palkitsevuuden kokemus, oikeudenmukaisuus sekä valtanäkökulma. Taustalla on koko prosessin ajan ollut vahva intuitiivinen oletus ja teoreettinen tieto siitä, että palkitsemisjärjestelmät vaikuttavat voimakkaasti organisaatioiden toimintaan.

Kehitetyn mallin palkitsevuus ja palkitseva vaikutus on huomattavan paljon enemmän kuin ainoastaan lisärahan mahdollisesti aikaansaama tyytyväisyyden tunne. Toimintamallien arvioimisen kautta ihmiset on mm. pyritty motivoimaan ja sitouttamaan arkipäivän työhön entistä paremmin. Palkitsevuus syntyy monesta osa-tekijästä: se liittyy esimerkiksi osallistavaan suunnittelumetodiin, oikeudenmukaisiin prosesseihin sekä vallan eettisesti kestävään käyttöön. Palkkiopalkkamalli ei missään mielessä sulje pois laajemman kokonaispalkitsemisen kentän huomiointitarvetta, vaan ainoastaan täydentää ja korostaa sitä. Esimerkiksi systeemiälykäs palkitsevuus sekä systeemiälykäs palkitseminen liittyvät tähän laajaan näkökulmaan läheisemmin kuin ainoastaan pelkkään palkkiopalkkamalliin. Tästä huolimatta palkkiopalkkamalli palkitsee sekä aineellisesti että aineettomasti.

Palkkiopalkkamallia tulee käyttää systeemiälykkäästi: jokaisen tarpeisiin sopeutuvaa ja mukautuvaa palkkiopalkkamallia on lähes mahdollon luoda, mutta yksilöllistä palkitsemista voidaan toteuttaa huomioimalla ja ottamalla aktiiviseen käyttöön myös palkitsemisen aineettomat ulottuvuudet. Aineellisessa palkitsemisessä on usein kyse palkitsemisesta jonkin tietyn perusteen pohjalta jollain tietyllä konkreettisella tavalla. Aineeton palkitseminen on puolestaan tätä hieman abstraktimpaa, ja se useimmiten liittyy johonkin tiettyyn tilanteeseen. Palkitseminen perustuu siis voimakkaasti yksittäiseen uniikkiin tilanteeseen. Konkretisoiden pelkällä palautteella tai kiitoksella ei todennäköisesti elä kovin pitkään, mutta oikein käytettynä nämä ovat erittäin kauaskantoisia palkitsemisen tapoja. Toisaalta pelkällä rahalla elää, mutta elintasoa tai elämänlaatua se ei välttämättä tuo; rahan motivoivasta vaikutuksesta ei ole yhtenevää käsitystä. Palkitsemiseen liittyvän sekä-että-ajattelun merkitystä ei voine liikaa korostaa.

Heijastusteorian luomaa kontekstia soveltaen uusi palkkiopalkkajärjestelmä vaikuttaa mm. sen kautta, mitä merkityksiä parempiin toimintamalleihin ja -tapoihin liitetään. Palkkiopalkkamalli vaikuttaa samoin parempaan ansiotasoon liitettävien merkitysten kautta. Kaikista mahdollisista merkitysyhdistelmistä juuri tämä on oletettavasti erittäin vaikuttamiskykyinen; hypoteesina tiettyyn subjektiiviseen rajaan asti ratkaisevinta on aineellinen palkitseminen, josta eteenpäin aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa eksponentiaalisesti vähentäen samassa suhteessa aineellisen palkitsemisen subjektiivista

merkitystä. Esitetyille hypoteesille on löydettävissä käytännön perusteet tutkimusaineistosta: valtaosalle kohdeorganisaation työntekijöistä palkkiopalkkamalli antaa rahallista ansiota enemmän prosentuaalisesti arvioitavan suoritustason kehittymisen. Tästä nimenomaisesti syntyvät heijastusteorian ja systeemiälykkään palkitsemisen peräänkuuluttamat palkitsevuuden merkitykset ja kokemukset.

Kohdeorganisaatioon rakennetun ja kehitetyn palkkiopalkkamallin matka on vielä kesken. Työtä on tehty kohtuullisen paljon, mutta yksi oleellinen osa on kuitenkin vielä tekemättä: mallin implementoinnin ja integroinnin onnistumisen kannalta on keskeistä, että se otetaan ja ennen kaikkea hyväksytään osaksi yrityksen kokonaispalkitsemisjärjestelmää. Mallia on edelleen kehitettävä siten, että palkitsemisjärjestelmä koetaan aidosti organisaation omaksi järjestelmäksi. Diplomityön kirjoittamisprosessin loppuvaiheessa vaikuttaa vahvasti siltä, että tässä onnistutaan: Palkkiopalkkamallin rinnakkaisajovaihe on suunniteltu ja aloitettu vuoden 2006 alusta, ja siirtyminen kohti varsinaista mallin käyttöönottoa on seuraava ilmeinen askel. Myös kehittämis- ja arviointitoiminta on aloitettu. Tämä on oikea suunta, sillä diplomityössä esitettyä osittain rautalankamaista palkkiopalkkamallia saa ja pitää muokata edelleen.

5.2. KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA SUOSITUKSET

Kun uutta palkitsemisjärjestelmää aletaan jälleenkehittää, kehittämiskierros voidaan aloittaa ikään kuin alusta: tavoitteena voi esimerkiksi olla palkitsemisen vaikutusten parantaminen tai henkilöstön ja johdon palkitsemistyytyväisyyden arvioiminen. Kehittäminen voidaan kohdistaa kokonaisvaltaisesti järjestelmän rakenteeseen ja käyttämisen prosesseihin tai vastaavasti osakokonaisuuskohtaisesti esimerkiksi arviointikriteereihin, mittareihin, pelisääntöihin, päätöksentekoon, palkitsemisjärjestelmän suunnittelu-, arviointi- ja kehittämistapoihin, organisaation tukeen tai esimiesten toimintaan.

Konkreettisia ja harkinnan arvoisia edelleenkehittämisehdotuksiakin voidaan toki antaa. Yksi tällainen on esimerkiksi kohdekonsernin jatkuvan kehittämisen ohjelman nykyistä parempi huomioiminen palkkiopalkkamallissa. Mallin avulla voidaan huomioida ohjelman tärkeitä tai kehittämistä kaipaavia osa-alueita. Konsernikohtaiset tunnusluvut saisivat näin rinnalleen uuden koko konsernille yhteisen palkkiopalkkamalliominaisuuden,

joka mahdollisesti edesauttaisi mallin laajempaa sovellettavuutta. Mallin tunnusluville asetettuja kertoimia tai painotuksia on myös mahdollista muuttaa. Tämän voisi toteuttaa esimerkiksi sesonkikohtaisesti tai jonkin huomioimista vaativan muun tarpeen mukaan. Luonnollisesti tämä on hyvä idea ainoastaan sellaisessa vaiheessa, jolloin malli todella toimii sillä tavalla, kuin sen on tarkoitettu toimivan, eli on kannustava, omaksi koettu, innostavan motivoiva jne.

Palkkiopalkkamallin testiajovaiheen pituuden olisi hyvä olla periodinen. Käytännössä tämä tarkoittanee kolmea tai kuutta kuukautta. Periodikohtainen tarkastelu osoittaa kuu-kausittaista vaihtelevaa PPM %:a paremmin, mihin suuntaan palkkiopalkkamallin toimintamalleja arvioiva suoritustaso asettuu vuoden 2006 aikana. Omaksumisen ja hyväksymisen kautta voidaan siirtyä edelleen kohti varsinaista mallin käyttöönottoa. Testiajovaiheen ilmeinen sudenkuoppa on kaivettu työntekijöiden mahdollisuuteen laskea tietoisesti suoritustasoaan testivaiheen aikana ja todeta tarkastelujakson jälkeen suoritustasojen asettelun olevan liian korkea. Asiasta ja tällaista toimintaa ehkäisevistä toimenpiteistä on keskusteltu ja sovittu kehittämistyöryhmän kesken - mitään syytä äkilliseen suoritustason laskuun ei pitäisi olla olemassa. Testiajovaiheella kasvatetaan lisäksi käytännön muiden sudenkuoppien ja niihin verrattavien ns. lastentautien esiintymistodennäköisyyttä. Tämä minimoi osaltaan palkkiopalkkamalliin liittyviä mahdollisia riskitekijöitä sekä kasvattaa syvällisemmän omaksumisen kautta saatavaa hyötyä.

Osa kehittämismahdollisuuksista liittyy kiinteästi palkkiopalkkamallin toiminnan keskeiseen elementtiin eli järjestelmän mittareihin. Yksi tulevaisuuden mahdollisuus on esimerkiksi yhden jaksottaisesti muuttuvan mittarin käyttäminen. Tämä ”vieraileva” mittari voisi keskittyä pienellä painoarvolla kulloinkin ajankohtaiseen kehittämistarpeeseen eikä sen välttämättä tarvitsisi edes olla suoraan dataan perustuva. Myös mittausjakso voisi olla muista mittareista poikkeava. Järjestelmän vaikuttavuutta voitaisiin lisäksi kasvattaa nimeämällä erillinen mittarivastaava sekä nykyisille kiinteille että mahdollisesti uusille muuttuville mittarille. Tällä tavoin vuorovaikutus kehittyisi ja omaksumisaste kasvaisi.

Kustannusrakenteen osalta kehittämis ehdotus ja itse asiassa tulevaisuutta koskeva suositus on muuttaa jakosuhdetta omistajaosapuolen ja työntekijöiden välillä jopa oleellisesti

nykyistä jakosuhdetta 10:1 tasavertaisemmaksi. Tämä lisäisi palkkiopalkkamallin motiivavaivaa, kannustavaa ja tuottavaa vaikutusta silloin, jos malli havaitaan diplomityön sanastossa toimivaksi ja sen käyttötavoista ollaan yksimielisiä. Työntekijät osallistuisivat kustannusriskin jakamiseen nykyistä suuremmalla panoksella ja vastaavasti saisivat hyvästä toiminnastaan suuremman kompensaation. Jo vähäinen tasavertaistaminen olisi merkittävä lisä tuntia kohti maksettavassa korvauksessa. Nykyisellä jaolla mallin käyttö on monella tapaa turvallista, muttei täysimittaista. Muutos vaikuttaisi luonnollisesti myös palkkarakenteen muuttuvan - nykyisessä mallissa noin 20 % - ja kiinteän - nykyisessä mallissa noin 80 % - osan suhteeseen.

Toinen annettava suositus koskee diplomityön tuloksena kehitetyn palkkiopalkkamallin arviointiprosessia. Sen tärkeyttä on korostettu moneen otteeseen eri asiayhteyksissä ja se tehdään myös tässä. Mallin arvioiminen on mahdollista tehdä esimerkiksi kuvassa H esitettyjen palkitsemisjärjestelmän arviointikohteiden mukaisesti. Säännöllinen myöhempi järjestelmäarviointi pitää palkkiopalkkamallin ajan ja organisaation kulloisenkin tilanteen tasalla. Arvioimisprosessin lisäksi tai sen tuloksena organisaatiossa voitaisiin julkaista varsinainen palkitsemisstrategia¹⁰, joka luonnollisesti koskisi laajempaa kokonaispalkitsemiskokonaisuutta ja olisi varsinaisen strategian yksi osa-alue. Kohdeyrityksessä on jo lanseerattu tehokkaan palkitsemisjärjestelmän periaatteet, ja nämä toimisivat erinomaisena lähtökohtana palkitsemisstrategiaa ajatellen. Tiivistetysti palkitsemisstrategia ilmaisee, mihin palkitsemisellä organisaatiossa pyritään, miten palkitsemisellä halutaan tukea liiketoimintastrategiaa ja minkälaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita. Palkitsemisstrategia tehostaa, selkeyttää sekä suoraviivaistaa yhteensopivuutta ja toimintaa ainakin teoreettisesti.

5.3. KOHTI TULEVAA

Diplomityön eteneminen voidaan kiteyttää viisijakoisesti: (1) liikkeelle lähtö, (2) edellytysten luonti, (3) järjestelmän kehittäminen, (4) järjestelmän käyttöönotto sekä (5) järjestelmän edelleen kehittäminen. Liikkeelle lähdössä, edellytysten luonnissa ja järjestelmän

¹⁰ Perusteellisemmin palkitsemisstrategiasta kirjoittavat esimerkiksi Hulkko ja muut (2002, ss. 143-147).

kehittämisessä auttaa palkitsemisen historian tarkastelu ja peilaaminen nykypäivän liiketoimintaympäristöön. Järjestelmän tulevaisuuden ja toimivuuden kannalta viides kohta on erityisen keskeinen. Uuden palkkiopalkkamallin omaksuminen ja sen käytön integroiminen osaksi arkea on samoin tärkeää. Mallin toimivuuden rinnalla on erittäin oleellista ja merkittävää, että kiinnostus järjestelmää kohtaan kasvaisi ja lisäksi saavutettaisiin vielä nykyistä parempi konsensus sen toimintaperiaatteista. Kiinnostusta tulisi lisäksi ylläpitää jatkuvasti tiedottamalla, vuorovaikuttamalla ja pitämällä palkkiopalkkamalli ajan tasalla.

Uuden palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta on olennaista vaikuttaa tapaan, jolla se otetaan käyttöön: oikeudenmukaisuus, tiedottaminen ja esimiesten perehdyttäminen on tärkeää. On tuskin mahdollista, että palkitsemisjärjestelmästä tiedotettaisiin liikaa; monipuolisten tiedonlähteiden käyttö on oleellista - kirjalliset ohjeet, intranet, mahdolliset käsikirjat ja muut dokumentaatiot, esimiehet, palkkahallinto, työtoverit ja kahvipöytäkeskustelut ovat kaikki tärkeitä. Uudet työntekijät tulisi samoin ottaa avoimesti mukaan palkkakeskusteluihin kertomalla heille työsuhteen alussa organisaatiossa käytettävistä palkitsemistavoista. Erillisiä koulutus- ja informaatiotilaisuuksia voidaan järjestää, jotta perehdyttäminen onnistuisi toivotulla tavalla. Henkilöstön on tiedettävä, mistä palkitaan.

Rinnakkaisajovaiheen ja palkkiopalkkamallin varsinaisen käyttöönoton jälkeen palkitsemisjärjestelmän vaikutuksia tulee seurata myös sen itsensä näkökulmasta: miten tunnusluvut kehittyvät, ovatko tasot oikeellisia, onko järjestelmä käytettävä jne. Luonnollisesti palkkiopalkkamallilla tavoitellaan jatkuvaa yli 50 %:n PPM-tasoa. Tämä ei välttämättä ole merkki liian löysistä arviointitasoista vaan ennemminkin parantuneista toimintamalleista ja koko ajan kasvavasta tuloksesta. Käyttöönoton mahdollistavat käytännön toimenpiteet tulisi toteuttaa jo rinnakkaisajovaiheen aikana: miten mallin käyttö-, ylläpito- ja kehittämisvastuut jaetaan, millä tavoin ja millä aikataululla tulevat malliarvioinnit toteutetaan jne. Osasta toimenpiteitä on jo ehditty sopimaan kehittämistyöryhmän kesken ja osasta joudutaan vielä sopimaan.

Jos mittareiden arviointiperusteissa jokin asia muuttuu oleellisesti, on mittareita kehitettävä vastaavasti. Luonnollisesti ne on pyritty valitsemaan mahdollisimman stabiileiksi ja

äkillisille muutoksille robustisiksi. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat tuotannon ja logistiikan mittarit sekä toinen yhteisistä mittareista. Toisaalta taloudellisen mittarin kertymisperusteet voivat mahdollisesti muuttua tulevaisuudessa. Työmenetelmissä muutoksia tapahtuu esimerkiksi koneiden, laitteiden ja työvälineiden kehittymisen vuoksi. Lisäksi työskentelytavat kehittyvät harjaantumisen myötä ja hienoista taantumista tapahtuu aina uuden menetelmiin tottumattoman työntekijän aloittaessa. Tässä on todennäköisesti kyse eräänlaisesta työn luonteeseen kuuluvasta nollasummapelistä, jossa ei ole voittajaa tai häviäjäsapuolta.

Arviointiprosessi olisi hyvä toteuttaa säännöllisesti. Alkuvaiheessa mahdollinen sykli voisi olla esimerkiksi puolivuositainen sekä rinnakkaisajovaiheessa että varsinaisen käyttöönoton jo tapahduttua. Tämän jälkeen vuoden arviointitiheys voisi olla realistinen; tällä aikavälillä palkitsemisen perusteissa voi jo tapahtua muutoksia ja toisaalta esiin tulleet kehittämisideat eivät ole vielä ehtineet vanhentua dramaattisesti. Vuosittaisissa arvioinneissa tulisi lisäksi päättää ja keskustella esimerkiksi inflaatiokertoimien mahdollisesta käytöstä ja muista palkitsemiseen liittyvistä asioista. Tulevaisuuden skenaarioita voitaisiin käsitellä konkreettisten kehittämis ehdotusten rinnalla. Arviointitapahtumat peilaavat menneisyyttä ja hahmottavat tulevaisuutta; näissä voidaan mm. katsastaa, huomioiko palkkiopalkkamalli poikkeukselliset tai muutoin epätavalliset tilanteet asiaan kuuluvalla tavalla. Lisäksi itse kehittämisprosessi jätti ilmaan joitakin kysymyksiä; mm. sairauspoissaolojen huomiointitarve ja -tapa jätettiin asiana vielä toistaiseksi pöydälle. Tulevaisuus osoittaa, vaikuttaako mallin käyttö millään tavalla sairauspoissaolojen kehittymiseen, ja antaa vastauksen siihen, millä tavoin ilmennyt kehitys pitäisi huomioida.

Palkkiopalkkamallin kannalta toimiva suhde työntekijän ja työnantajan välillä on ensiarvoisen tärkeä. Tulevaisuuden kehittämistoiminnassa yhteistoiminnallisuus näyttelee sitten merkittävää roolia aivan samoin, kuin se teki myös tässä kehittämisprosessissa. Arvioimalla ja kehittämällä voidaan palkkiopalkkamallista mahdollisesti saada tulevaisuudessa jopa konsernikohtainen. Tämä kuitenkin edellyttää konsernin osalta sellaista palkitsemisstrategiaa, jossa palkkiopalkkaa käytetään vaikutuksia luovana ja toimintaa ohjaavana palkitsemistapana ja palkkajärjestelmänä. Osa organisaatiokohtaiseen palkkiopalkkamalliin liittyvästä problematiikasta syntyy juuri globaalista konsernista; kes-

kushallinnon maakohtaista mallia koskeva hyväksymisprosessi saattaa viivästyttää sen käyttöönottoa. Toisaalta ansioituneella perustelulla mallin kiinnostavuus konsernin silmissä voi kasvaa keskushallinnon kautta hyvin merkittävästi. Diplomityö toiminee tässä suhteessa hyvänä perusteluna palkkiopalkitsemisen puolesta.

Tehdyn tutkimuksen perusteella tulevaisuudenskenaario esittää palkitsemisen kohdeorganisaatiossa erittäin hyvässä valossa. Palkitseminen on huomioitu osana liiketoimintastrategiaa ja sitä käytetään tässä suhteessa nyt yhteensopivammin kuin ennen. Yhteensopivuusnäkökulma yhdistyy lisäksi organisaatiopsykologiseen näkökulmaan; kun järjestelmä sopii tarkoitukseltaan ja rakenteeltaan organisaation tavoitteisiin, tuottaa se enemmän vaikutuksia. Toisaalta työntekijän tuntiessa palkkiojärjestelmän on hän siihen tyytyväisempi ja järjestelmällä on enemmän vaikutuksia. Yhteensopivuusnäkökulma liittyy palkitsemisen osaksi organisaation toimintaympäristöä ja asettaa sen strategiaa tukevaksi osa-alueeksi. Näin ollen palkkiopalkkajärjestelmästä muodostuu onnistuessaan yksi oleellinen työkalu yrityksen vision toteutumisessa. Pitkä alkuaskel on otettu, mutta matkaa on vielä jäljellä.

5.4. DIPLOMITYÖN PUNTAROINTI

Tutkimuksen puntaroinnilla pyritään osoittamaan diplomityön tuloksena saadun palkkiopalkkamallin teoreettiset yhteydet sekä tutkimuksellinen kontribuutio¹¹. Empiria on muodostunut aikaisemman tutkimustiedon perusteella, joten tuloksien yhteys teoriaan on kiinteä. Tutkimusta arvioidaan sisällön, luotettavuuden ja pätevyyden osalta. Teoriataustan, kehittämisprosessin ja tulosten välisessä yhteydessä voidaan havaita naiivi analogia ruoanlaittoon; teorian muodostamalla reseptillä kokki antaa aterialle ympäristöön sopivan maun ja ulkonäön asiakkaan tilauksellaan ilmoittamien reunaehtojen mukaisesti. Aterian valmistumisen jälkeen sen laatua arvioidaan: käsillä voi olla nautinnollinen gastronominen herkku tai ainoastaan ravinnon virkaa toimittava eina.

¹¹ Kontribuutio tarkoittaa apua, avustusta ja lisää (Turtia 2001).

5.4.1. Sisältö

Diplomityön vahvin kontribuutio on kohdeorganisaatiolle rakennetussa palkkiopalkkamallissa. Käytännössä toimiva palkkiopalkkamalli tukee teoreettisia toimivan palkitsemisen oletuksia ja linjauksia. Tapauskohtainen tutkimustulos on toisaalta vahvistanut ja korostanut teoriaviitekehyksen osa-alueita - mm. oikeudenmukaisuuden periaatteita, osallistavaa suunnittelua sekä yhteensopivuuden ja toimivuuden merkitystä - sekä toisaalta antanut näkökulmallisesti uutta arvokasta tietoa esimerkiksi tutkimusmenetelmien triangulaation merkityksestä ja muodoista prosessimaaisessa työskentelyssä. Uutta näkökulmaa on hahmotettu kehittämisprosessin toteutuksesta myös yleisemmin. Kokonaisuutena diplomityö tarjoaa käyttökelpoista tietoa organisaatioille kokonaispalkitsemisen ja erityisesti palkkiopalkkauksen kehittämisestä. Tutkimus linjaa yhteensopivan palkkiopalkkamallin kehittämisen periaatteet siten, että vastaavanlaisen mallin toteuttaminen myös muiden organisaatioiden toimintaympäristöissä on mahdollista.

Tutkimuksen varsinainen fokus on ollut toimivan palkkiopalkkamallin aikaansaamisessa. Tällöin on varsin luonnollista, että tuloksellisesti tutkimus on antanut huomattavasti enemmän kohdeorganisaatiolle kuin tieteelle laajemmin. Teoreettisesti tarkasteltuna diplomityössä on kuitenkin pyritty esittämään tuoreita näkökulmia soveltavalla tavalla. Käytäntö ja teoria kulkevat tutkimuksessa käsi kädessä; hyvä esimerkki tästä on mm. palkitsemisjärjestelmän implementoinnin hahmottaminen organisatorisena muutoksena. Diplomityön empiirinen kontribuutio on kuitenkin oleellisesti teoreettista merkittävämpi. Asetettujen tutkimuskysymysten kannalta on huomionarvoista, että ensimmäinen ja toinen priorisoivat selvästi empiriaa, kolmas puolestaan teoriaa. Empiirisiä kysymyksiä tuetaan kuitenkin teoreettisesti, ja teoreettisemman kysymyksen perusta on pragmaattinen malli - organisaatiopsykologiassa käytännön ja teorian välillä on lopulta ainoastaan veteen piirretty viiva.

Kehittämisprosessi on voimakas teoriaa ja empiriaa yhdistävä tekijä; palkitsemisen teoreettisia käsitteitä, hypoteeseja ja päätelmiä tuodaan käytäntöön juuri kehittämisprosessin yhteydessä. Käytäntö ikään kuin rikastuu teorian avulla. Vuorovaikutus toimii myös päinvastoin - prosessin tuloksena lopulta saatava varsinainen palkkiopalkkamalli toimii

mahdollisesti taas uutta teoriaa synnyttävänä, tukevana tai kyseenalaistavana pohjamateriaalina.

Diplomityön rakenteen osalta on pyritty kliinisyyteen, mutta käytännössä tässä olisi vielä kehitettävää ja parannettavaa; otsikkojen ja otsikkotasojen alla on usein rinnakkaisia ja päällekkäisiä päätelmiä tai toteamuksia. Niiden erottelu selventäisi tutkimusraporttia sekä parantaisi sen luettavuutta ja käytettävyyttä. Itse sisällön relevanttiutta on arvioitu arvioivien kysymysten avulla. Periaatteessa diplomityön sisältö on muodostunut vastauksena tutkimuksen alussa asetetuille oleellisille kysymyksille, joita voidaan tutkimuskysymysten rinnalla listata esimerkiksi seuraavalla näitä hienojakoisemmalla tavalla:

Mitataanko palkkiopalkkamallilla oikeita asioita ja mitä nämä ovat? Millaiset mittarit valitaan? Ovatko mittarit hyviä, oikeudenmukaisia ja selkeitä? Miten järjestelmän implementoinnissa onnistutaan esimerkiksi viestinnän kannalta ja onko näin käynyt? Onko kehitetty järjestelmä kannustava ja miten tämä perustellaan? Onko kehittämisprosessi ollut oikeudenmukainen ja miten tämä on ilmennyt? Onko järjestelmästä saatu lopulta toimiva? Miten uudistetusta palkkausjärjestelmän osasta saadaan tehtaalla toimintaa ohjaava ja tukeva väline? Innostaako palkkiopalkkamalli muuttamaan toimintatapoja siten, että toimintamallit kehittyvät? Omaksutaanko mallin toiminnallinen periaate arki-seksi ajattelutavaksi? Palkkausjärjestelmän kehittäminen vaatii ja edellyttää avointa sekä rehellistä yhteistyötä jokaisen kehittämistyöskentelyyn osallistuvan osapuolen välillä - onko tässä onnistuttu ihmisten ja organisaatiotasojen osalta?

Useimpiin kysymyksiin on saatu ainakin osittainen vastaus kehittämisprosessin aikana, ja vastaukset on oleellisilta osiltaan aukikirjoitettu diplomityössä. Osa kysymyksistä jää kuitenkin avoimiksi, sillä vasta palkkiopalkkamallin käyttöönotto näyttää, kuinka hyvin niihin on lopulta onnistuttu vastaamaan. Erityisesti arviointiin viittaavat kysymykset jäävät vastausten osalta odottamaan tulevaa kehittämis- ja arvioimistoimintaa.

Palkitsemisen käsitteiden ja määritelmien käytettävyyttä vaikeuttaa palkitsemistematiikan ja terminologian yleinen monitulkintaisuus, vivahteikkaus ja satunnainen sekavuus. Eri kirjallisuuslähteissä priorisoidaan eri käsitteistöä ja vieraskielinen sanasto aiheuttaa joskus ristiriitaisia tilanteita tämän suhteen. Tutkimuksessa käytetyt lähdeoteokset muo-

dostavat lopulta eräänlaisen monisäikeisen verkon, joka on kudottu toisaalta limittäin ja toisaalta lomittain. Tähän diplomityöhön on yritetty koota ainoastaan laajan aineiston yhteisesti allekirjoittamia ajatuksia. Usein tietyn palkitsemissaran niin sanottu alkuteos sisältää jo itsessään lukuisia viitteitä ja lähdeselvennöksiä. Alkuperäislähteitä on siten käytetty mahdollisuuksien rajoissa ja lähteiden priorisointi on ollut melko subjektiivista. Laajalla lähdeaineistolla on osin pyritty korvaamaan laadullisen valinnan puutteita.

Diplomityön tuloksena on saatu uusi, uniikki ja kohdeorganisaation tavoitteisiin sopiva palkkiopalkkamalli. Tutkimuksessa on pyritty objektiivisuuteen, mutta käytännössä tämä on kuitenkin varsin idealistinen lähtökohta. Subjektiivisuus syntyy jo yksin siitä, että diplomityöntekijä on ollut palkkiopalkkamallin kehittäjä. Aito pyrkimys on tästä huolimatta ollut ymmärtää palkkiopalkkamallin kehitysprosessia organisaation näkökulmasta ja pohtia samalla, mitkä toimintatavat ovat organisaation ja sen henkilöstön kannalta relevantteja ja hyödyllisiä. Lopulta diplomityön tekeminen on ollut ainoastaan kohdeyrityksessä vallitsevan tilanteen monipuolista hahmottamista, siihen liittyvän uteliaisuuden tyydyttämistä, herkeämätöntä vuorovaikutusta sekä paljon rehellistä työtä.

5.4.2. Luotettavuus ja pätevyys

Kun diplomityötä arvioidaan sen luotettavuuden ja pätevyyden osalta, voidaan tehtyä tutkimusta tarkastella eri tutkimustyyppien näkökulmista. Yleisesti työ- ja organisaatio-psykologisten tutkimusmenetelmien ja mittausten luotettavuus lisääntyy tutkimus- ja mittausten menetelmien määrän funktiona eli menetelmätriangulaation avulla (Järvenpää ja Kosonen 2003). Luotettavuuden kannalta myös aineiston keräämisessä on hyvä käyttää useita rinnakkaisia menetelmiä eli aineistotriangulaatiota. Tältä osin diplomityön tulosten luotettavuus on kohtuullisen hyvällä tasolla tarkasteltaessa erityisesti yhden palkkiopalkkamallin kehittämisympäristöä: käytössä on ollut neljä varsinaista tutkimusmenetelmää, ja lisäksi aineiston keruussa on käytetty hyväksi kohtuullisen kattavasti kerättyä taustatietoa.

Tapaustutkimuksen näkökulmasta luotettavuus on siis hyvä itse tutkittuun tapaukseen nähden, sillä kerätty tietomäärä on ollut verrattain suuri. Päätelemät sen sijaan voivat olla melko subjektiivisia ja tulosten yleistettävyyks vaikeaa. Toisaalta tämä on luonnollista,

sillä tutkimuksen tavoitteena on ollut saada aikaan nimenomaisesti kohdeyrityksen tarpeisiin soveltuva palkkiopalkkamalli. Analyttinen yleistettävyyden esiintyminen kuitenkin aina joissain kohdin, ja tällöin yleistettävyyden pätee yli tutkitun tapauksen. Esimerkiksi osallistuvan ja oikeudenmukaisuuden suunnittelun periaatteet sekä yleisellä tasolla kuvatut palkkiopalkkamallin rakenneominaisuudet ovat hyvin oletettavasti myös laajemmin yleistettävissä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen validiuden¹² arviointi perustuu ensisijaisesti koko tutkimusprosessin tarkasteluun. Tutkimuksen kannalta oleelliset asiat on pyritty kuvaamaan diplomityössä yksityiskohtaisesti sekä tutkimusprosessin että varsinaisten tutkimustulosten osalta. Tutkimuksen validiteetin on kiinnitetty huomiota erityisesti kuvaamalla kenttätöprosessi tarkasti. Tutkimusraportissa teoreettiset ja empiiriset määritelmät on kytketty toisiinsa. Sisäistä validiutta on pyritty kasvattamaan loogisilla johtopäätöksillä, käsitteillä ja tutkimusongelmilla, ulkoista validiutta puolestaan johtopäätösten ja empiirisen aineiston välisellä kiinteällä suhteella.

Toimintatutkimuksen näkökulmasta diplomityön etu on, että tutkija on päässyt hyvin sisään itse tutkimuskohteeseen ja tutustunut siihen syvällisesti. Osittaisia ongelmia aiheuttaa puolestaan tutkimuksen tiettyjen - lähinnä liiketoiminnallisia lukuja sekä niihin rinnastettavia arvoja sisältävien - tulosten luottamuksellisuus. Strategiaan, toimintasuunnitelmiin, tunnuslukuihin yms. liittyvät tarkat tiedot ovat luottamuksellisia kilpailusystä. Salassapitosopimus näkyy osaltaan myös tämän diplomityön kirjoittamistavasta, ja tutkimuksellisesti se on luonnollisesti aiheuttanut pientä problematiikkaa.

Konstruktivisen tutkimuksen validiteetti syntyy siitä, että konstruktio - tässä tapauksessa kehitetty palkkiopalkkamalli - voidaan liittää olemassa olevaan tutkimukseen. Konstruktivisen tutkimuksen reliabiliteetti¹³ ja validiteetti arvioidaan määrällisen tai laadullisen tutkimuksen keinoin sekä kriteerein aineistosta riippuen. (Järvenpää ja Kosonen 2003.) Laadullisen tutkimuksen validiteettia käsiteltiin jo edellä ja lisäksi voidaan todeta

¹² Validius on mittarin kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Järvenpää ja Kosonen 2003).

¹³ Reliaabelius on mittarin tarkkuus siinä mielessä, että mittaustulokset pysyvät samoina mittauskerrasta toiseen olettaen, ettei mitattava ominaisuus muutu. Validius ja reliaabelius voidaan määritellä vielä yksityiskohtaisemmin alamäärein niin haluttaessa. (Järvenpää ja Kosonen 2003.)

palkkiopalkkamallin yhteys olemassa oleviin teoretisointeihin hyväksi ja kiinteäksi. Tämä nähdään esimerkiksi kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla - teoreettiset lähtökohdat ovat toimineet perustana empirialle. Reliabilisuuden osalta voidaan todeta, että sitä heikentää kehittämisprosessin merkittävyys palkkiopalkkamallin aikaansaamisessa; luovimista muistuttavan prosessin toistettavuus on heikko. Toisaalta lähes yhtenevään malliin voitaisiin päätyä myös uudella tutkimuksella.

Konstruktiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida myös markkinatestillä (Järvenpää ja Kosonen 2003). Markkinaperustainen validointi voi olla joko heikko, puolivahva tai vahva. Heikko markkinatesti tarkoittaa konstruktion osalta, että se on käytössä tai joku haluaisi käyttää sitä. Puolivahva markkinatesti antaa tulokseksi, että konstruktio on laajasti käytössä, ja vahva markkinatesti ilmentää konstruktion tuottaneen hyötyä. Diplomityön tuloksena syntynyt palkkiopalkkamalli täyttää heikon markkinatestin vaateet selkeästi. Puolivahva markkinatesti ei sovellu tapauskohtaisesti rakennetun palkkiopalkkamallin arvioimiseen. Vahvan markkinatestin tulos on positiivinen, sillä kuten palkkiopalkkamallin kustannusrakenteesta havaitaan, konstruktio tuottaa taloudellista hyötyä kohdeorganisaatiolle niin huonon kuin hyvän tuloksen johdosta.

Diplomityön luotettavuutta, pätevyyttä ja käytettävyyttä on pyritty kasvattamaan myös teoriatriangulaation avulla eli tehty tutkimus on saanut näkökulmaa useammasta eri teoriasta. Laaja teoreettinen viitekehys, useammanlaisten aineistojen yhdistäminen keskenään sekä tutkimuskohteen tutkiminen useammalla kuin yhdellä tutkimusmenetelmällä asettaa diplomityön tieteellisesti vakaalle alustalle. Käytännön sovelluksen ottaminen käyttöön varsinaisena kohdeorganisaation järjestelmänä lisää puolestaan diplomityön empiiristä uskottavuutta.

5.5. TULEVAT TUTKIMUSMAHDOLLISUUDET

Diplomityö on tähdännyt hyvän palkkiopalkkamallin kehittämiseen. Mallin implementivaiheessa kohdeorganisaation tulisi edelleen taata ja varmistaa parhaat mahdolliset edellytykset palkkiopalkkamallin oikeaan soveltamiseen ja jatkuvaan kehittämiseen. Globaalissa konsernissa tuotantoyksikkökohtaisesta hyvin toimivasta pilottihankkeesta olisi kohtuullisella vaivannäöllä mahdollista rakentaa myös laajempi sovellus. Tulevien

tutkimusmahdollisuuksien kannalta tämä olisi erittäin mielenkiintoinen etenemisväylä. Maakohtaiset rajoitteet huomioiden palkkiopalkkamallin periaatteet voitaisiin viedä muihin tuotantoyksiköihin ja räätälöidä edelleen niihin sopivaksi siten, että toimiva palkitsemisosakokonaisuus voitaisiin saada aikaan jokaisessa konsernin yksikössä.

Toinen mahdollinen linja priorisoisi akateemisen palkitsemistutkimuksen¹⁴ käytännön soveltamisen edelle. Tässä tapaustutkimus voitaisiin laajentaa useamman toisiinsa verrattavissa olevan tapauksen käsittäväksi laajemmaksi tutkimushankkeeksi. Palkkiopalkkatutkimus voisi tähdätä esimerkiksi yleistettäviin, teollisuusalaan tai tuotantotavasta riippumattomiin palkkiopalkkauksen spesifeihin periaatteisiin. Periaatteiden etsintä on aloitettu jo nykyisessä tutkimuskentässä, mutta tästä olisi mahdollista jatkaa huomattavasti pidemmälle esimerkiksi yhteensopivuuden kontekstissa. Samalla olisi mahdollista selvittää myös ne palkkiopalkkaustavan osa-alueet, joissa sovelluskohtaisen räätälöinnin tarve on suurin. Tulevaisuudessa vahvalta teoriapohjalta olisi mahdollista palata takaisin käytännön kentälle ja testata teoreettiset päätelmät rakentamalla periaatteiden pohjalta toimivia palkkiopalkkamalleja. Yhteensopivuustutkimuksen kentällä olisi puolestaan mielenkiintoista jatkaa kontingenssiajattelun ja palkitsemisen yhteensopivuusajattelun suhteen puntarointia.

Tulevat tutkimushankkeet voivat liittyä myös johonkin diplomityön yksittäiseen osa-alueeseen. Teoriakatsauksessa avattiin esimerkiksi osallistavaa tai osallistuvaa suunnittelua, jonka merkittävyyttä palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä diplomityön empiriaisuus vahvisti edelleen. Mm. vuorovaikutuksen, ymmärryksen ja hyväksynnän kannalta osallistuvalla suunnittelulla on tärkeä merkitys. Yhden menetelmän avulla saadaan aikaan useita rinnakkaisia vaikutuksia. Osallistuvaa suunnittelua voi harrastaa myös tututusta päinvastaisella menetelmällä: diplomityössä kokeiltiin tutkimusmenetelmää, jossa kehittämisestä vastaava työskenteli aidossa palkkiopalkkamallin piiriin kuuluvien työympäristössä ja teki samalla aktiivisesti havaintoja toimintatavoista ja niihin liittyvistä työntekijöiden ajatuksista. Tuotannollisen työn kannalta tästä saattoi olla enemmän

¹⁴ Aina ajan tasalla olevaa palkitsemistietoutta löytää esimerkiksi Teknillisen korkeakoulun Palkitsemisen tutkimusohjelman kotisivuilta www.palkitseminen.hut.fi

haittaa kuin hyötyä, mutta palkkiopalkkamallin toimivuuden suhteen menetelmä oli erittäin hedelmällinen. Toinen mielenkiintoinen tulevaisuuden tutkimushanke voisi liittyä esimerkiksi palkitsemisen kuvaamiseen eri organisaatiokäsitysten - modernin, symbolistisen ja postmodernin - pohjalta.

Tulevaisuudessa tutkimuskenttää voitaisiin laajentaa myös hyvin loogisella tavalla suorittamalla kehitettyyn ja toteutettuun palkkiopalkkamalliin kohdistuva palkitsemisjärjestelmäarviointi. Tämän pohjalta nyt luotua mallia voitaisiin kehittää edelleen entistä toimivammaksi. Vaikka palkkiopalkkamalli onkin rakennettu ainoastaan kohdeorganisaation tavoitteiden pohjalta ja kohdeorganisaation tarpeisiin, olisi varsin mielenkiintoista selvittää luodun mallin laajemmat sovellusmahdollisuudet. Mikäli niitä ei löytyisi, olisi sekin jo itsessään arvokas tutkimustulos.

Diplomityön kirjallinen osuus loppuu ranskalaisen Francois La Rochefoucauldin (1613-1680) ajatukseen, joka liittyy varsin läheisesti tulevien tutkimushankkeiden suunnittelun ja toteuttamisen väliseen eroon. Osaltaan se kuvaa myös nyt tehdyn tutkimuksen alkuasetelmaa. La Rochefoucauld oli aikansa arvostettu - joskin erittäin kyyninen ja pessimistinen - ajattelija sekä kirjailija.

"We promise in proportion to our hopes, and we deliver in proportion to our fears."

- Francois La Rochefoucauld, Moral Maxims and Reflections

Lähteet

Lähdeluettelossa esitetyt viitteet ovat pääosiltaan diplomityöhön liittyvää kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita sekä akateemisia lehtijulkaisuja. Joukossa on myös kaksi yksittäistä tutkimusraporttia sekä yksi Internet -viite.

Adams J. S. 1965. *Inequity in social exchange*, in: Berkowitz (ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, Volume 2, pp. 267-299, Academic Press, New York.

Ansaharju L. 2001. *Diplomityö; Tulospalkkiojärjestelmän arviointi prosessiteollisuusyrityksessä*, Teknillisen korkeakoulun Kemian tekniikan osasto, Espoo.

Balkin D. B. and Gomez-Mejia L. R. 1987. *Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy*, Strategic Management Journal, Volume 8, Number 2, pp. 169-182.

Balkin D. B. and Gomez-Mejia L. R. 1990. *Matching compensation and organizational strategies*, Strategic Management Journal, Volume 11, pp. 153-169.

Becher T. 1989. *Academic Tribes and Territories; Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines*, The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Milton Keynes.

Benfari R. C., Wilkinson H. E. and Orth C. D. 1986. *The effective use of power*, Business Horizons, Volume 29, May-June, pp. 12-16.

Biglan A. 1973a. *The Characteristics of Subject Matter in Different Academic Areas*, Journal of Applied Psychology, Volume 57, Number 3, pp. 195-203.

Biglan A. 1973b. *Relationship between Subject Matter Characteristics and the Structure and Output of University Departments*, Journal of Applied Psychology, Volume 57, Number 3, pp. 204-213.

Boyd B. K. and Salamin A. 2001. *Strategic Reward Systems: A Contingency Model of Pay System Design*, Strategic Management Journal, Volume 22, pp. 777-792.

- Brown D. 2000. *The third Way; The Future of Pay and Reward Strategies in Europe*, WorldatWork Journal, Volume 9, Number 7, pp. 15-20.
- Buchanan D. and Badham R. 1999. *Power, Politics and organizational Change*, Sage, London.
- Burns T. and Stalker G. M. 1961. *The Management of Innovation*, Tavistock, London.
- Bäckström T., Brummer V., Kling T. ja Siitonen P. (toim.). 2003. *Systeemiäly!*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports, B23, 2003.
- Cameron K. S., Dutton J. E. and Quinn R. E. 2003. *Positive Organizational Scholarship; Foundation of a new Discipline*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.
- Cohen-Carash Y. and Spector P. E. 2001. *The role of justice in organizations: a meta-analysis*, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, Volume 86, Number 2, pp. 278-321.
- Deutsch M. 1986. *Cooperation, Conflict and Justice*, in: Bierhoff H. W., Cohen R. L. and Greenberg J. (eds.). *Justice in social relations*, pp. 3-18, Plenum Press, New York.
- Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. 2005. *EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu*, viitattu 1.1.2006.
http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/Palkkausjarjestelmatiedustelu2005_yhtveto.pdf
- Elinkeinoelämän Keskusliitto EK ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. 2005. *Rakennustuoteteollisuuden työehtosopimus 5.4.2005 - 29.2.2008*, Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.
- Folger R. and Konovsky M. A. 1989. *Effects of Procedural and Distributive Justice on Relations to Pay Raise Decisions*, Academy of Management Journal, Volume 32, pp. 115-130.
- French J. and Raven B. 1958. *The bases of social power*, in: Cartwright D. (ed.). *Studies in Social Power*, Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan.

- Gardner H. 1993. *Frames of Mind; The Theory of Multiple Intelligences*, 2nd edition, Fontana Press.
- Goleman D. 1995. *Tunneäly*, Otava, Helsinki.
- Gomez-Mejia L. R. 1992. *Structure and process of diversification, compensation strategy and firm performance*, Strategic Management Journal, Volume 13, pp. 381-397.
- Gomez-Mejia L. R. and Balkin D. B. 1992. *Compensation, organizational strategy and firm performance*, South-Western Series on Human Resources Management, Cincinnati, Ohio.
- Greenberg J. and Folger R. 1983. *Procedural justice, participation and the fair process effect in groups and organizations*, in: Paulus P. (ed.). *Basic group processes*, Springer-Verlag, New York.
- Grezev C. and Drazin R. 1997. *Equifinality: Functional Equivalence in Organization Design*, Academy of Management Review, Volume 22, Number 2, pp. 403-428.
- Hacker W. 1986. *Towards the design of working tasks for the future*, in: Norros L. and Vartiainen M. (eds.). *Psychological aspects of the technological and organizational change in work*, pp. 115-152, Yliopistopaino, Helsinki.
- Hakonen A., Hulkko K. ja Palva A. 2004. *Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat*, teoksessa: Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry. *Työn Tuuli 2 / 2004: Palkitseminen - oikeudenmukaista, riittävää, kilpailukykyistä?*, ss. 27-36, Yliopistopaino, Helsinki.
- Hakonen A., Salimäki A. ja Hulkko K. 2004. *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004; Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toimivuus*, Työpoliittinen tutkimus 280, Hakapaino Oy, Helsinki.
- Hakonen N. 2004. *Palkitsemisen valmiuksia pitää parantaa*, teoksessa: Henkilöstöjohton ryhmä HENRY ry. *Työn Tuuli 2 / 2004: Palkitseminen - oikeudenmukaista, riittävää, kilpailukykyistä?*, ss. 14-22, Yliopistopaino, Helsinki.

- Hakonen N., Hakonen A., Hulkko K. ja Ylikorkala A. 2005. *Palkitse taitavasti - Palkitsemistavat johtamisen välineenä*, Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Handolin V. 2004. *Systeemiälykäs palkitseminen*, teoksessa: Hämäläinen R. P. ja Saarinen E. (toim.). *Systeemiäly - Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports B24.
- Hatch M. J. 1997. *Organization Theory - Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, New York.
- Heller F., Pusic E., Strauss G. and Wilpert B. 1998. *Organizational Participation; Myth and Reality*, Oxford University Press, New York.
- Heneman H. G. and Schwab D. P. 1985. *Pay Satisfaction: its multidimensional nature and measurement*, International Journal of Psychology, Volume 20, pp. 129-141.
- Heneman R. (ed.). 2002. *Strategic reward management: Design, implementation and evaluation*, Information Age Publishing, USA.
- Himanen P. 2004. *Eduskunnan kanslian julkaisu 4 / 2004: Välittävä, kannustava ja luova Suomi - katsaus tietoyhteiskuntamme syviin haasteisiin*, Tulevaisuusvaliokunta - teknologian arviointeja 18, Helsinki.
- Huczynski A. and Buchanan D. 2001. *Organizational Behaviour; An Introductory Text*, 4th edition, Rotolito Lombarda, Italy.
- Hulkko K., Hakonen A., Hakonen N. ja Palva A. 2002. *Toimiva tulospalkkaus - opas kehittämiseen*, Werner Söderström Osakeyhtiö, Juva.
- Hulkko K., Ylikorkala A., Hakonen A. ja Sweins C. 2005. *Tulospalkkaus*, teoksessa: Vartiainen M. ja Kauhanen J. (toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Hämäläinen R. P. ja Saarinen E. (toim.). 2004. *Systeemiäly - Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports B24.

- Hämäläinen R. P. and Saarinen E. (eds.). 2004. *Systems Intelligence; Discovering a hidden competence in human action and organizational life*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports, A88.
- Hämäläinen R. P. ja Saarinen E. (toim.). 2005. *Systeemiäly 2005*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports B25.
- Hämäläinen R. P. ja Saarinen E. (toim.). 2006. *Systeemiäly 2006*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports B26.
- Hänninen J. L. A. 2004a. *Systeemiälykäs*, teoksessa: Hämäläinen R. P. ja Saarinen E. (toim.). *Systeemiäly - Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan*, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory Research Reports B24.
- Hänninen J. L. A. 2004b. *Työympäristön kehittämistutkimus; Sähköliike Elvar Oy*, Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian laitos, TU-53.170 Työpsykologian erikoistyö. Tutkimus ei ole julkinen.
- Jenkins G. D. Jr. and Lawler E. E. 1981. *Impact of Employee Participation in Pay Plan Development*, Organizational Behavior and Human Performance, Volume 28, Number 1, pp. 111-139.
- Järvenpää E. ja Kosonen K. 2003. *Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen*, HUT Industrial Management and Work and Organizational Psychology, Teaching material NO. 1, muuttumaton lisäpainos, Otamedia Oy, Espoo.
- Kaplan R. and Norton D. 1996. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January-February, pp. 65-74.
- Kasanen E., Lukka K. and Siitonen A. 1993. *The Constructive Approach in Management Accounting Research*, Journal of Management Accounting Research, Fall, pp. 243-264.
- Kipnis D., Schmidt S. M., Swaffin-Smith C. and Wilkinson L. 1984. *Patterns of managerial influence: shotgun managers, tacticians and bystanders*, Organizational Dynamics, Winter.

- Kohn A. 1993. *Why Incentive Plans Cannot Work*, Harvard Business Review, September-October, pp. 54-63.
- Kolb D. A. 1985. *Learning Styles and Disciplinary Differences*, in: Chickering A. (ed.). *The Modern American College*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Lawler E. E. 1986. *High-involvement management; Participative strategies for improving organizational performance*, Jossey-Bass Publishers, London.
- Lawler E. E. 1990. *Strategic Pay: Aligning organizational strategies and pay systems*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Lawler E. E. 1996. *From the ground up: six principles for building the new logic corporation*, Jossey-Bass Business and Management Series, San Francisco.
- Lawrence P. R. and Lorsch J. W. 1967. *Organization and Environment*, Addison-Wesley, Boston.
- Leppänen A., Launis M., Lehtelä J., Auvinen E., Kukkonen R. ja Seppälä P. 1991. *OSU - osallistuvaan suunnitteluun*, Työterveyslaitos - katsauksia 116, Painotalo MIKTOR, Helsinki.
- Leventhal G. S. 1980. *What should be done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*, in: Gergen K. (ed.). *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, Plenum Press, New York, pp. 27-55.
- Maslow A. 1971. *The farther Reaches of Human Nature*, Penguin Books, Harmondsworth.
- McAdams J. L. 1995. *Design, Implementation, and Results: Employee Involvement and Performance Reward Plans*, Compensation and Benefits Review.
- McFarlin D. B. and Sweeney P. D. 1992. *Distributive and Procedural Justice as Predictors of satisfaction with Personal and Organizational Outcomes*, Academy of Management Journal, Volume 35, pp. 626-637.

- Miceli M. P. and Heneman R. L. 2000. *Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design: A Proposed Research framework*, Human Resource Management Review, Volume 10, Number 3, pp. 289-305.
- Milkovich G. T. and Newman J. M. 1996. *Compensation*, 5th edition, Irwin, Chicago.
- Milkovich G. T. and Stevens J. 2000. *From pay to rewards - 100 years of change*, ACA Journal First Quarter.
- Miller D. and Greenwood R. 1997. *Creative Chaos Versus Munificent Momentum - The Schism Between Normative and Academic Views of Organizational Change*, Journal of Management Inquiry, Volume 6, Number 1, pp. 71-78.
- Montemayor E. F. 1996. *Congruence between Pay policy and competitive strategy in high-performing firms*, Journal of Management, Volume 22, Number 6, pp. 889-908.
- Muchinsky P. 1996. *Psychology Applied to Work*, 5th edition, Brooks / Cole Publishing Company, California.
- Mulvey P. W., LeBlanc P. V., Heneman R. L. and McInerney M. 2002. *The Knowledge of Pay Study; e-mails from the frontline*, WorldatWork, Scottsdale.
- Nurmela K., Hakonen N., Hulkko K., Kuula T. ja Vartiainen M. 1999. *Miten tulospalkkaus Suomessa toimii? 40 tapaa tutkineen hankkeen loppuraportti*, TKK, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Espoo.
- Rakennustuoteteollisuus RTT ry ja Rakennusliitto ry. 2005. *Kivipohjaisen rakennustuoteteollisuuden palkkausjärjestelmä 2005*, Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.
- Rynes S. L. and Gerhart B. (eds.). 2000. *Compensation in Organizations; Current Research and Practice*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SAK ja TT. 2004. *Teollisuuden palkkajärjestelmät*, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

- Salimäki A. ja Nylander M. 2006. *Uuden palkkausjärjestelmän mahdollisuudet ja haasteet Teknillisessä korkeakoulussa*, Teknillinen korkeakoulu, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio, Palkitsemisen tutkimusohjelma. Painossa.
- Schein E. H. 1965. *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Schein E. H. 1987. *Process Consultation, Volume II; Lessons for Managers and Consultants*, reprinted, Addison-Wesley Publishing Company, United States of America.
- Schein E. H. 2001. *Yrityskulttuuri - selviytymisopas; Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*, Tammer-Paino, Tampere. (Alkuteos 1999. *The Corporate Culture Survival Guide - Sense and nonsense about culture change*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.)
- Schrijvers J. P. M. 2003. *Valtapelit työelämässä - Vehkeilyn ja juonittelun taito*, Rastoryhtiöt, Helsinki. (Alkuteos 2002. *How to be a rat: The fine art of collusion and conspiracy*, Scriptum Publishers.)
- Semler S. W. 1997. *Systematic agreement: a theory of organizational alignment*, Human Resource Development Quarterly, Volume 8, Number 1, pp. 23-40.
- Senge P. M. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Currency, New York.
- Shaw J. D., Gupta N. and Delery J. E. 2001. *Congruence between Technology and Compensation Systems: Implications for Strategy Implementation*, Strategic Management Journal, Volume 22, Number 4, p. 379.
- Snellman K., Uusitalo R. ja Vartiainen J. 2003. *Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus*, Sitra, Helsinki.
- Snow C. P. 1969. *The Two Cultures and a second look: an expanded version of the Two Cultures and the scientific revolution*, Reproduced, Cambridge University Press, Cambridge.

- Sturman M. C. and Short J. C. 2000. *Lump-sum Bonus Satisfaction: Testing the Construct Validity of a New Pay Satisfaction Dimension*, Personnel Psychology, Volume 53, Number 3, pp. 673-700.
- Teknillisen korkeakoulun Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. 2002. *Raportti palkitsemistutkimuksesta*, Tulospalkkauksen kehittäminen Suomessa 2000 - 2003 - projekti. Tutkimus ei ole julkinen.
- Thibault J. and Walker L. 1975. *Procedural Justice: A Psychological analysis*, Erlbaum, Hillsdale NJ.
- Thierry H. 2000. *Enhancing Performance through Pay and Reward Systems*, in: Sonnentag S. (ed.). *Psychological Management of Individual Performance*, pp. 325-347, J. Wiley and Sons, Chichester, UK.
- Thierry H. 2001. *The reflection theory on compensation*, in: Erez M., Kleinbeck U. and Thierry H. (eds.). *Work motivation in the context of a globalizing economy*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey.
- Tsoukas H. and Chia R. 2002. *On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change*, Organization Science, Volume 13, Number 5, pp. 567-582.
- Turtia K. 2001. *Sivistyssanat*, Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. 2006. *Teknillisen korkeakoulun Palkitsemisen tutkimusohjelman kotisivut*, viitattu 1.1.2006. www.palkitseminen.hut.fi
- Van de Ven A. and Poole M. 1995. *Explaining Development and Change in Organizations*, Academy of Management Review, Volume 20, Number 3, pp. 510-540.
- Vartiainen M. ja Teikari V. 1990. *Työn psykologinen tutkiminen ja kehittäminen*, TKK Offset, Otaniemi.
- Vartiainen M., Hakonen N. ja Hulkko K. 1998. *Ryhmien ja tiimien palkitseminen*, MET-kustannus, Helsinki.
- Vartiainen M. ja Kauhanen J. (toim.). 2005. *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

- Vänttinen P. 2000. *Työsopimuslaki ja työaikalaki*, Rakennustuoteteollisuus RTT ry.
- Weick K. and Quinn R. 1999. *Organizational Change and Development*, Annual Review of Psychology, pp. 361-386.
- Woodward J. 1965. *Industrial Organization: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- Ylijoki O. 1998. *Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio*, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Ylikorkala A., Hakonen A., Hulkko K., Moisio E., Salimäki A. ja Sweins C. 2005. *Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen*, teoksessa: Vartiainen M. ja Kauhanen J. (toim.). *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.

Liitteet

I Posteri

Posteri 31.8.2005 pidetyn palkitsemisseminaarin tutkimustorilla:

Palkkiopalkkamallin rakentaminen yhteensopivuusteorioiden valossa

II Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Teemahaastattelurunko, käytetty hieman modifioituna kaikissa haastatteluissa

III Informaatiotilaisuuksien ja kehittämistyöryhmäkokousten asialistat

Informaatiotilaisuudet 13.6.2005 sekä 25.11.2005

Kehittämistyöryhmäkokoukset 3.8.2005; 9.9.2005; 11.10.2005; 15.11.2005 sekä 12.12.2005

IV Vaihtoehtoisia palkkiopalkkamalleja

Erään kehittämistyöryhmäkokouksen tuloksena piirretty vaihtoehtoisten leikkuri-
en ja tasoportaiden joukko, jossa eurot on asetettu mielivaltaisesti

Posteri 31.8.2005 pidetyn palkitsemisseminaarin tutkimustorilla

Palkitseminen JA PALKITSEMISTUTKIMUS

Meneillään olevat tutkimushankkeet
DIPLOMITYÖ

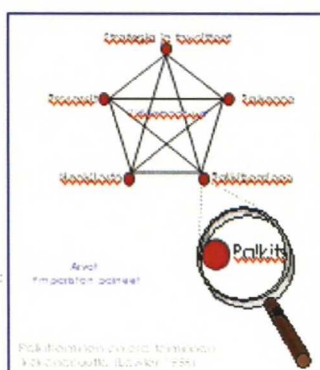
Palkkiopalkkamallin rakentaminen yhteensopivuusteorioiden valossa

TUTKIMUSKYSYMYKSET

1. Miten palkkiopalkkamalli kehitetään? → Dynaaminen prosessi
2. Minkälainen rakenne palkkiopalkkamallia tulee olla ja miksi? → Stabiili rakenne sekä perustelut
3. Millainen kokonaispalkitsemisjärjestelmä on osaksi luotu palkkiopalkkamallin yhteensopivuusteoreettisesta näkökulmasta? → Arviointi ja tarkastelu

TEORIA

- o Viitekehityksen kuvaus - mitä on kokonaispalkitseminen?
- o Mitä on toimiva palkitseminen toisaalta subjektiivisena kokemuksena ja toisaalta organisaation kannalta?
- o Yhteensopivuusnäkökulma: kaikkien johtamisvälineiden tulisi tukea toisiaan sekä organisaation strategiaa ja tavoitteita
- o Palkittamisen ohjaava vaikutus: liikuttaessa kohti organisaation tavoitteita: visio → strategia → palkitsemisstrategia → palkitsemisjärjestelmä...
- o Mm. Gomez-Mejia, Balkin, Lawler, Heneman



- o Lisäksi systeemialtäs palkitseminen sekä kontingenssteorioiden
- o Teoreettinen raja: fokusoituu pääasiassa edellisiin. Pintapuolisesti käsitellään myös motivaatioteorioita (miksi palkitseminen vaikuttaa yksilön kannalta) sekä osallistavaa kehittämistä ja oikeudenmukaisuutta
- o Voimakas linkki diplomityön teoreettisuuden ja empiirisuuden välille: syntyy osallistavasta kehittämisprosessista. Toinen vastaava linkitys muodostuu systeemialtään palkkiopalkkamallin rakentamiskäytännöstä.

EMPIRIA

- o Kehittämisprosessi: rakennetaan em. teoreettisen mukainen palkkiopalkkamallin rakennusmateriaalia valmistavaan teollisuuslaitokseen sekä edautetaan implementointivaihetta. Prosessa suoritetaan mm. tiedottamista, päätöksentekoa, esimiestoimintaa sekä tulisi-suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitapoja.
- o Rakenne: kuvataan perustellaan ja arvioidaan syntynyttä palkkiopalkkamallia. Rakenteeseen luetaan esimerkiksi kohderyhmiä, mittarit, mittaus- ja tavoitteet, palkkioiden suuruus ja ansaintalausi, maksutiheys sekä -perusteet jne.



Teemahaastattelurunko, käytetty hieman modifioituna kaikissa haastatteluissa

PUOLISTRUKTUROITU TEEMAHAASTATTELU

- Painotus spontaanille palkitsemisaiheiselle keskustelulle!

TEEMAT

Henkilö, taustat

- Haastateltavan **työnkuva**; kauan hän on työskennellyt organisaation palveluksessa; millaisia muita töitä hän on tehnyt ”pähkinäkuoressa”; haastateltavan pohjakoulutus?

Työskentely yleisesti

- **Viihtyykö** haastateltava töissään, spesifiointi... Esim. millaista on työskennellä tässä organisaatiossa?
- **Mitä työ antaa** haastateltavalle nyt, entä mitä toivotaan tulevaisuudelta?
- **Pystyykö** haastateltava **vaikuttamaan** työnkuvaansa, **oppiiko ja kehittykö** hän?
- Millainen on organisaation **työskentelyilmapiiri**?
- Onko luotu sellaiset **työskentelyolosuhteet**, joissa koetaan, että paras mahdollinen työpanos voidaan antaa?

Organisaatio

- Mihin tämä organisaatio tähtää? (Ei käytännössä oikeaa / väärää vastausta...)

Palkitsevuus ja palkitseminen

- **Onko työskentely** organisaatiossa **palkitsevaa** (haastateltavan oma kokemus)?
- Kuinka suuri osa **palkitsevuus** on haastateltavan työtä?

- **Palkitseminen:** mitä kuuluu palkitsemiseen yleisesti eli mitä haastateltava palkitsemisella käsittää?
- Millainen on **oikeudenmukainen** palkitsemisjärjestelmä haastateltavan mielestä?
- **Pystyykö** haastateltava **vaikuttamaan palkkaansa** ja jos, niin millä tavoin?
- Millaisia **palkitsevia elementtejä** organisaatiossa yleisesti käytetään tai millaisia **palkitsemiselementtejä** työntekijä / haastateltava löytää omasta työstään?
- **Kuinka tyytyväinen** haastateltava on organisaation tämänhetkiseen palkitsemiseen eli onko annettu panos tasapainossa saadun vasteen suhteen?
- **Voidaanko** palkitsemisella **vaikuttaa** (haastateltavan tai muiden organisaation työntekijöiden) **motivaatioon tai tapoihin** → haastateltavan oma kokemus?

Nykyinen palkitsemisjärjestelmä

- Mitä nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä on **hyvää**?
- Mitä nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä on **huonoa**?

Uuden palkkiopalkkamallin rakentaminen

- **Toivooko** haastateltava palkitsemiselta jotain, mitä nyt ei ole?
- Haastateltavan **kehittämisideoita, ajatuksia** sekä **toiveita** yleisesti...
- Mikä olisi haastateltavan mielestä **optimaalisin** mahdollinen **palkitsemistapa**?

Kohti palkkiopalkkajärjestelmää...

- **Kuinka suuri osa** rahallista palkitsemista tulisi palkkiopalkan haastateltavan mielestä olla?

- **Millä tavoin** palkkiopalkan kertymistä **tulisi** haastateltavan mielestä **mitata** ja kenen toimesta tämä tulisi tehdä?
- Kuinka suureksi haastateltava kuvaa tai kokee keskustellun kaltaisen **palkkiopalkkajärjestelmän motivoivan vaikutuksen** esimerkiksi asteikolla 0 - 100 (0 = ei lainkaan motivoiva; 50 = neutraali; 100 = erittäin motivoiva)?
- **Muuttuisiko joku** haastateltavan työskentelyssä tai yleisissä työtavoissa (jopa radikaalisti ehkä?) uudella palkitsemisjärjestelmällä, **voisiko** ylipäänsä **muuttua**?

Muuta mieleen tulevaa

- Haluaisiko haastateltava ottaa esille **jotain muuta** palkitsemiseen liittyvää aiheesta tai sen vierestä? Onko herännyt **kysymyksiä**?
- ”Roolien vaihtomahdollisuus”

Loppukaneetit

- Listataan yhdessä **kolme** haastateltavan **mielessä päällimmäisenä olevaa seikkaa** koskien uutta nyt luotavaa palkitsemisjärjestelmää. Tässä voidaan käyttää prioriteettijärjestystä, mutujärjestystä, mikä-tahansa-järjestystä...

(1)

(2)

(3)

Informaatiotilaisuudet 13.6.2005 sekä 25.11.2005

Kehittämistyöryhmäkokoukset 3.8.2005; 9.9.2005; 11.10.2005; 15.11.2005 sekä 12.12.2005

INFORMAATIOTILAISUUKSIEN JA KEHITTÄMISTYÖRYHMÄKOKOUSTEN ASIALISTAT

Informaatiotilaisuus 13.6.2005

- ✓ Palkkiopalkkamallin rakennusprosessi - tavoitteet, periaatteet ja toivomukset
- ✓ Diplomityö - mitä, missä, milloin
- ✓ Alustava aikataulu kesäkuusta tammikuuhun - prosessin eteneminen ja sen vaiheet

Kehittämistyöryhmäkokous 3.8.2005

- ✓ Tilannekatsaus - tausta, periaatteet, tavoitteet, palkkiopalkkamalli nyt
- ✓ Mittarit ja mallin rakentaminen; raamit - toteutus, priorisointi, työnjako ja osallistaminen, alustavat pelisäännöt ja mittarit, reunaehdot, prosessi vs. rakenne, toivomukset
- ✓ Jatkotoimenpiteet - motivointi, suunnittelutarpeet, kommentit, ehdotukset, kohti raakamallia ja testiajoja, kirjoitusprosessin tila

Kehittämistyöryhmäkokous 9.9.2005

- ✓ Järjestelmän tilanne - pelisäännöt, raakamallin mittarit, kommentit, suunnittelupohjat, tavoitteet ja periaatteet
- ✓ Pelisäännöt; oleellisen ymmärtäminen prosessin ja rakenteen kannalta - yleiset pelisäännöt sekä mittareita koskevat pelisäännöt, kysymykset ja kommentit

- ✓ Raakamalliin tutustuminen - sovellus, mittaustavat ja tunnusluvut, painoarvot, laskukaavat, leikkurit ja portaavat, mallia koskevat muut ehdot ja periaatteet, prosentuaalinen toteutustapa ja toimintaperiaate, kehittämiskohteet sekä mahdolliset sudenkuopat, eurojen liittämättömyys
- ✓ Jatkotoimenpiteet - kohti testiajovaihetta, eurojen liittäminen malliin, lisähaastattelut, toivomukset ja parannusehdotukset, kirjoitusprosessin tila

Kehittämistyöryhmäkokous 11.10.2005

- ✓ Tilannekatsaus - tavoitteet, oleellista juuri nyt, kommentit, kehittämisprosessin vaihe, varsinaisen palkkiopalkkamallin vaihe, pelisääntötarkennukset
- ✓ Palkkiopalkkamalli - oikeat mittarit, ensimmäinen aito tulos, testiajovalmius, suoritustasotarkistukset, alustava euromäärä, kertaus ja sovelluksen käytettävyys, kysymykset
- ✓ Rahamäärien arviointi - minimiperiaate, neljä muuttuvaa toimintamallia, kustannusrakenne, työvoimakustannukset, mallin tuottama lisäarvo jokaisen mittarin osalta, kustannusriski, laskentatavat
- ✓ Jatkotoimenpiteet - realistiset mittaus- ja palkitsemistasot, testiajovaihe ja -ryhmä, kommentointi, toivomukset ja ehdotukset, ymmärrys ja hyväksyntä, kirjoitusprosessin tila

Kehittämistyöryhmäkokous 15.11.2005

- ✓ Järjestelmän tilanne - tavoitteet, oleellista juuri nyt, pelisäännöt nyt, palkkiopalkkamalli nyt, kommentit ja vaikuttaminen
- ✓ Palkkiopalkkamalli - perusajatusten kertaus, realismi ja käyttövalmius, testi- ja rinnakkaisajot vs. käyttöönotto, tasokorjaukset, eurot, integrointivaihe, sovelluksen kehittämistarpeet, käytännön joustomahdollisuudet ja muokattavuus, ansiotrendit 02 - 06

- ✓ Viestintä ja mallin omaksuminen - järjestelmävastuun siirto, kommentit ja ehdotukset, palkkiopalkkamallin visualisointi mittaussaksoittain, käyttäjäryhmä, vastuunjako, järjestelmän vaikutukset
- ✓ Jatkotoimenpiteet - aito mahdollisuus parantaa toimintamalleja, motivointi ja motivoituminen, testiajovaiheen kesto ja ajoitus, kehittämis- ja arviointitoimenpiteet, aikataulut, kysymykset ja kommentit, käytännön rajoitteet, kirjoitusprosessin tila

Informaatiotilaisuus 25.11.2005

- ✓ Palkkiopalkkamallin taustaa - palkkiopalkkamalli 13.6.2005 vs. 25.11.2005, kertaus, käsitteet, perusteet, ymmärrys, tavoitteet, tilanne nyt
- ✓ Mittarit ja PPM % I - kehittämisprosessi ja sen vaiheet, mallin rakenne, neljä toimintamallia, tunnusluvut ja periodisuus, mittaamis- ja laskentaperiaatteet, sovellus ja visualisointi
- ✓ Mittarit ja PPM % II - historiallinen data, keskiluvut ja ääriarvot, suhteellisuusperiaate, suoriutumistaso, euromäärät, yksityiskohdat
- ✓ Pelisäännöt - paikallinen sopiminen ja ehdotus sitä varten, joustavuusnäkökulma, kehittämistyöryhmä, yleiset pelisäännöt, mittareita koskevat pelisäännöt, rakennetta koskevat pelisäännöt, järjestelmän käyttö, pelisääntöjen tunteminen
- ✓ Kustannusrakenne - mittarikohtainen kustannus- ja hyötynäkökulma, rahallinen kokonaisvaikutus, kokonaistyövoimakustannukset, kustannusriskiä jakava järjestelmä, perustelut
- ✓ Kohti tulevaa - testiajovaihe ja järjestelmävastuun siirto, käyttöönotto, historiallisen datan trendit 02 - 05, ansiotaso-odotus, motivoituminen ja kiinnostus, edelleen kehittäminen ja arviointi, kysymykset ja kommentit, parannusehdotukset, kirjoitusprosessin tila

Kehittämistyöryhmäkokous 12.12.2005

- ✓ Tilannekatsaus - valmis malli, diplomityö dokumentaationa, ajankohtaista juuri nyt, kommentit, tulevaisuuden tavoitteet
- ✓ Mallin jalkauttaminen - kehittämis- ja käyttövastuun siirto, keskushallinnon hyväksyntä, tarvittavat toimenpiteet, rinnakkaisajon aloittaminen, varsinainen käyttöönotto, koeajoaika, sopimukset, vastuuhenkilöt, käyttötuki, viestintä, mallin kehittämiskohteet
- ✓ Jatkotoimenpiteet - käytännöt tästä eteenpäin, kysymykset, kirjoitusprosessin tila

Erään kehittämistyöryhmäkokouksen tuloksena piirretty vaihtoehtoisten leikkuri-
en ja tasoportaiden joukko, jossa eurot on asetettu mielivaltaisesti

VAIHTOEHTOISIA PALKKIOPALKKAMALLEJA

